

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Rozvoj lidského potenciálu ve vybrané průmyslové organizaci
Human Potential Development in Choiced Industrial Organization

Student: Hana Balcarová

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, Ph.D.

Ostrava 2009

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila pouze uvedenou literaturu.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....
Hana Balcarová

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce PhDr. Ing. Aleši Meteiciucovi Ph.D. za odpovědné vedení, praktické rady a připomínky, které mi v průběhu zpracovávání této práce poskytl.

Rovněž bych, také chtěla poděkovat zaměstnancům ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. za spolupráci při získávání informací a vstřícné jednání.

Obsah

1. Úvod	8
2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu v organizaci.....	9
2.1. Lidské zdroje a lidský kapitál	9
2.2. Pojetí lidského potenciálu.....	11
2.3. Pojetí a význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	13
2.4. Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci jako nástroj rozvoje lidského potenciálu	16
2.5. Plánované vzdělávání.....	17
2.6. Metody vzdělávání.....	17
2.7. Metody analýzy potřeb vzdělávání, techniky pro hodnocení a měření potřeb.....	20
2.7.1.Specifikace práce.....	20
2.7.2.Analýza potřeb vzdělávání – cíle	21
2.7.3.Analýza potřeb vzdělávání - oblasti	21
2.7.4.Metody analýzy potřeb vzdělávání	22
2.8. Realizace vzdělávacího procesu	23
3. Charakteristika organizace	25
3.1. Historie	25
3.2. Vlastnictví.....	26
3.3. Předmět podnikání	26
3.3.1.Výzkum a vývoj	27
3.3.2.Výroba křemíku	28
3.3.3.Výroba čipů.....	28
3.4. Hospodářské výsledky.....	29
3.5. Organizace a řízení.....	30
3.5.1.Vize a mise společnosti	30
3.5.2.Klíčové hodnoty společnosti.....	30
3.5.3.Politika jakosti.....	31
3.5.4.Spolupráce se školami	32
3.5.5.Ochrana životního prostředí.....	32
3.6. Lidské zdroje a jejich řízení.....	33
3.7. Personální úsek	34

3.8. Vzdělávání	35
4. Analýza přístupu zvolené organizace k rozvoji lidského potenciálu	38
4.1. Vymezení předmětu analýzy	38
4.2. Použité metody a zpracování dat	38
4.3. Výsledky dotazníkového průzkumu.....	40
4.4. Poznatky získané analýzou dostupných interních dokumentů	50
4.5. Údaje získané z rozhovoru	50
4.6. Shrnutí získaných poznatků.....	51
5. Návrhy a doporučení pro management	52
6. Závěr	54
Seznam použitých pramenů a literatury	55
Seznam zkratk a symbolů	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Je obecně známo, že lidské zdroje jsou ve firmě velice důležité, díky tomu mne téma rozvoj lidského potenciálu zaujalo a vybrala jsem si ho. Toto téma si myslím, že má pro mne budoucnost a proto jsem ráda, že si v tomto odvětví můžu zdokonalit své znalosti, které bych potom dále mohla využít v praxi. V budoucnu se totiž nebudou posuzovat firmy podle velikosti, ale podle toho jak velký a rozvinutý mají lidský potenciál. Proto se tímto tématem zabírám již teď, abych byla na tuto budoucnost připravena a mohla nastoupit do funkce, která se bude zabírat řízením lidského potenciálu. Protože dobrých a kvalifikovaných pracovníků ubývá, ale jejich potřeba roste. To má za důsledek, že firmy, které mají podobný předmět podnikání, se budou o tyto zaměstnance přetahovat.

Mnoho organizací již problémy s kvalifikovanými zaměstnanci má, a proto nečekají až k nim přijdou tito kvalifikovaní zaměstnanci a raději začínají ve svých prostorách vystavovat vzdělávací místnosti, kde si mohou své zaměstnance školit sami. A to buď pomocí různých vzdělávacích kurzů, programů nebo školicích firem, které nabízejí zaškolení zaměstnanců v určité oblasti. U těchto organizací si zaměstnanec může sám zažádat jaký kurz nebo dovednost by chtěl absolvovat, některé kurzy jsou však pro zaměstnance povinné. Tyto kurzy potom vybírají a zadávají školicí pracovníci.

Společnost, kterou jsem si vybrala ke své bakalářské práci, má podle mne již celkem dobře zažitě řízení lidského potenciálu a také vzdělávání zaměstnanců, má své vlastní školicí středisko a tréninkové místnosti. Je to firma světové úrovně, která má své pobočky po celém světě. Některé své zaměstnance posílá studovat princip výroby až do mateřské společnosti ON Semiconductor Corporation sídlící ve Phoenixu v americkém státě Arizona. Jmenuje se On Semiconductor a zabývá se výrobou křemíkových čipů. Tuto firmu jsem měla možnost poznat již dříve, protože jsem u ní absolvovala brigády. A díky tomu jsem si sama osobně prošla celou řadou školicích kurzů, kterými musí každý zaměstnanec i brigádník projít.

Má bakalářská práce je členěna do více oblastí. V první oblasti se zabírám teoretickým vysvětlením pojmů a získání teoretických znalostí, v další části Vás blíže seznamuji s vybranou firmou On Semiconductor a v poslední části bych chtěla získané teoretické znalosti aplikovat na vybranou firmu. Na základě zjištěných výsledků se snažím navrhnout možná řešení pokud jejich třeba.

Cílem mé bakalářské práce je charakterizovat rozvoj lidského potenciálu ve vybrané společnosti, posoudit současný řízení lidských zdrojů, vzdělávání a školení zaměstnanců a případně navrhnout potřebné změny.

2. Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu v organizaci

V části Teoretická východiska přístupu k rozvoji lidského potenciálu jsem vysvětlila pojmy, které ve své bakalářské práci používám a teoreticky vysvětluji princip „rozvoje lidského kapitálu“.

Třemi hlavními pojmy, užitými v této práci jsou:

1) Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům nástroje, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce.

2) Lidský kapitál tímto kapitálem rozumíme soubor znalostí, fyzických, intelektuálních a komunikačních schopností, praktických dovedností a motivací, získaných zejména v procesu vzdělání a praktické činnosti člověka použitelných pro vytvoření nové hodnoty a to uspokojení potřeby nebo pro zvýšení některé z forem kapitálu.

3) Lidský potenciál je soustava dispozic a sklonů člověka k činnostem a k existenci vztahů, které rozvíjejí jak lidské bytostné síly, tak zároveň společnost, je předpokladem životních činností a vztahů lidí, jimiž se jako jednotlivci i sociální skupiny uplatňují ve společnosti a mění ji.

2.1. Lidské zdroje a lidský kapitál

Úspěšná organizace si uvědomuje hodnoty a význam lidí, tedy lidských zdrojů. Lidé jsou pro organizaci v rozvinutějším tržním systému ten nejcennější zdroj. Tento zdroj pomáhá rozhodovat o prosperitě, úspěchu a konkurenceschopnosti organizace. Lidé představují největší bohatství organizace, jejich řízení rozhoduje, zda organizace v náročném prostředí uspěje.

Dle Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové (2005) jsou lidské zdroje v porovnání s ostatními zdroji podnikatelské činnosti rozdílné zejména tím, že lidé jsou schopni:

- Uvědomovat si situaci, v níž se ocitají, prožívat ji, vyhodnocovat a vyvozovat z ní důsledky pro své jednání.
- Orientovat se ve vnějším úkolovém a operačním prostředí firmy a předvídat jeho budoucí vývoj.
- Pronikat svou myslí do skrytých souvislostí organizačních procesů a jevů, rozpoznávat jejich silné a slabé stránky, nalézt příčiny určitých stavů, ovlivňovat je a předvídat jejich možné důsledky.
- Vykonávat náročnou odbornou a tvůrčí práci, využívat přitom svých osvojených poznatků a nahromaděných zkušeností.
- Ztotožnit se s firemními cíli, pracovat ve prospěch jejich dosažení, nebo dokonce přinášet pro jejich dosažení určité oběti.
- Projektovat, organizovat, koordinovat a kontrolovat podnikové složky, procesy a dění.
- Aktivizovat své spolupracovníky i další zdroje podnikání a ovlivňovat jejich využívání ve prospěch dosažení organizačních cílů.
- Přispívat k inovačnímu úsilí firmy a posilovat tím firemní úspěšnost a prosperitu.
- Zasahovat za neobvyklých, nepředvídaných a mimořádných situací tak, aby zabránili selhání výkonových složek firmy a minimalizovali hrozící ztráty.
- Sjednotit se pod tlakem situace a vyvinout společné úsilí k jejímu zvládnutí.

Díky těmto způsobům bývají lidé považováni za aktivní, nejpružnější, nejdynamičtější a nejprizpůsobivější podnikový faktor.

Podle Kleibla, Dvořákové, Šubrt (2001) existují faktory, které rozhodují o tom, která firma dosáhne špičkové nebo standardní úrovně výkonnosti a jsou výsledkem schopnosti organizace pracovat efektivně s lidskými zdroji. Získat kvalitní pracovní potenciál je pro zaměstnavatele spojeno se značnými náklady nejen na jejich získání, ale i na investování do přípravy, kvalifikace a souhry pracovníků. Organizace proto musí současně usilovat o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu i o jeho stabilizaci. Rozhodující je schopnost zformovat lidské zdroje do podoby, která zabezpečí využití intelektuálního potenciálu i kreativity lidí ve prospěch splnění cílů firmy. Proces zahrnuje formování personálu, jeho schopností, dovedností a také použití takových nástrojů řízení, které zabezpečí vysokou úroveň a kvalitu výkonu všech pracovníků prostřednictvím účinné motivace i kvalitního řízení všech procesů.

Lidský kapitál podle Koubka (2007) obsahuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace. Je jednou ze tří složek, které dohromady dávají Intelektuální kapitál. Dalšími dvěmi složkami jsou: **společenský kapitál** – zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace a **organizační kapitál** – institucionalizované znalosti vlastněných organizací, které jsou uloženy v databázích, manuálech atd..

2.2. Pojetí lidského potenciálu

Lidský potenciál má několik různých složek a stránek – fyzické zdatnosti, zdraví a životní sílu (elán). Jedinec je tvořen zejména jeho znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi, rozumovou úrovní, tvůrčími schopnostmi, odvahou a odhodlaností. Souhrn potenciálů všech jednotlivců, zaměstnaných ve firmě dává **lidský potenciál firmy** (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Řízení lidských zdrojů znamená soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Individuální lidský potenciál je soubor osobních vlastností (dispozic, způsobilostí) a sklonů jedince, které jej předurčují k tomu, aby úspěšně vykonával jistý druh činností (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Celková úroveň využitelného lidského potenciálu firmy podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) je dána především těmito faktory:

1) Souhrnem způsobilostí (v novější manažerské terminologii souhrnem kompetencí) všech zaměstnanců firmy. Význam přitom mají zejména klíčové či kritické kompetence zaměstnanců, tj. ty kompetence, které mají význam pro úspěšnost firmy. Hlavními postupy, jak si takové kompetence osvojit, jsou různé formy personální přípravy – **vzdělávání, školení, výcvik, doškolení a rekvalifikace**, ale také účast na odborných seminářích a konferencích, sebevzdělávání nabývá zkušeností praktickým vykonáváním určitých činností, zvládáním různých situací a neformální výměnou zkušeností s profesními kolegy.

2) Explicitními organizačními znalostmi, výslovnými poznatky, formulovanými nejčastěji v podobě standardních operačních postupů a pravidel, organizujících a aktivujících individuální lidský potenciál a sladujících činnosti jednotlivců do společného úsilí, sloužícího dosažení požadovaného výsledku spolupráce neboli synergického efektu.

3) Tichými znalostmi (*tacit knowledge*), neformálními znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a profesním fortelem zaměstnanců, jenž má charakter know-how. Právě tyto neformální znalosti získávané zúčastněným pozorováním a zkušenostmi jsou mnohdy tou kvalitou, která z určité firmy činí producenta jedinečných hodnot, pro něž je tato firma vyhledávána.

4) Firemní kulturou, představující organizační rámec a vnitřní firemní psychosociální klima příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení firemních cílů. Charakteristické vnitřní klima jednotlivých firem bývá příznačné pro určitý převládající typ firemní kultury, projevující se určitými způsoby práce s informacemi a znalostmi, určitým zhodnocováním firemních zdrojů a potenciálů, větším či menším důrazem na tvořivost, svérázný přístup k posuzování a hodnocení chyb, typickými vztahy a interakcemi mezi zaměstnanci a managementem, organizačním učením a paměti. Pro ambiciózní firmy aspirující na dosažení náročných strategických cílů v soudobém tržním, úkolovém a operačním prostředí je enormně důležitá taková firemní kultura, která podporuje růst a rozvoj jejich lidského potenciálu.

5) Manažerskými praktikami, rozhodnutími, řídicím stylem, motivováním a vedením lidí, komunikací, koordinací a integrací aktivit jednotlivců, úrovní rozvoje a řízení týmové práce, uvážlivými manažerskými zásahy a dalšími postupy podporujícími růst a uplatňování lidského potenciálu firmy.

6) Usnadňujícími (neboli facilitačními) řídicími zásahy, manažerskými intervencemi a opatřeními zaměřenými na aktivizaci a uvolňování lidského potenciálu firmy a na koordinaci jeho uplatňování v zájmu dosažení náročných firemních cílů zvláště při výraznějších procesních a organizačních změnách.

Vyčlenění a pojmenování uvedených složek lidského potenciálu firmy je nezbytným předpokladem jeho měření (diagnostikování), hodnocení, řízení a rozvíjení.

Rozvíjet lidský potenciál firmy podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) znamená vytvářet disponibilních lidských zdrojů firmy, způsobilost personálu k jeho budoucímu předpokládanému i dosud nevyjasněnému uplatnění. Z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů je nezbytné si uvědomit, že i vysoký lidský potenciál nemusí být využit ve prospěch dosažení cílů firmy, pokud se jej nepodaří přiměřeně zaktivizovat a pokud se nepodaří minimalizovat bariéry jeho uplatnění.

Každá firma chce být ve své práci úspěšná a efektivní. Efektivnost organizace je však také ve velké míře závislá na kvalitě lidí v organizaci a na tom, jak dobře jsou řízeni. Často se argumentuje tím, že „lidé způsobují rozdíly“. *Institute of Personnel and Development* (1993) tvrdí, že úspěšnost organizace závisí na způsobech řízení lidí, které stimulují a usměrňují: iniciativu, tvořivost, motivaci, rozvahu, schopnosti, adaptabilitu, orientaci na podnik, odpovědnost, ochotu spolupracovat.

Je nepochybné, že úspěšnost organizace ve velké míře závisí na jejím vybavení správnými zdroji a na tom, zda je co nejlépe užívá.

Podle Armstronga (1999) lidské faktory, které přispívají k úspěšnosti organizace, se týkají vytváření:

- silného řídicího týmu
- dobře motivované, oddané, kvalifikované a pružné pracovní síly
- stabilních a kooperativních vztahů se zaměstnanci
- celkové strategie kvality pracovního života

2.3. Pojetí a význam vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Tento rozvoj znalostí a dovedností je k prospěchu jak organizaci, tak rovněž i zaměstnancům. Vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Management znalostí rozlišuje podle autorů Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) dvě základní skupiny znalostí:

1. Explicitní znalosti – to jsou formalizované znalosti, například fakta o prodeji, nákladech, trzích nebo zpracované postupy – manuály a pravidla
2. Tiché znalosti – (tacit knowledge) – jsou velice osobní, nelze je formalizovat, jsou pevně propojeny s konkrétní činností a pro organizaci mají tiché znalosti zásadní význam, protože bez nich se firma nerozvíjí a nemůže inovovat.

Dělení znalostí na explicitní a tiché není samoúčelné. Explicitní znalosti jsou informace a také s nimi takto pracujeme – přenášíme je, ukládáme, formalizujeme. Tiché znalosti vyžadují odlišný přístup, přenos závisí především na úrovni interpersonální komunikace a na vztazích mezi lidmi.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost zahrnující následující aktivity:

1. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (flexibilita v rámci pracovního místa, tedy nějaká podélná flexibilita). Jde v podstatě o doškolování, které je tradičním, nejčastějším a často i hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
2. Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň z části zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
3. Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné **rekvalifikační procesy** v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci, kteří mají povolání, jež organizace nepotřebuje, jsou přeškolení na povolání, které naopak organizace potřebuje.
4. Přizpůsobovat pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod. Nové pracovníky tedy musí organizace doškolovat, přeškolenat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka.
5. Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastnosti, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích, ovlivňují chování, vědomí a motivaci pracovníka. Odrážejí se i ve vztazích na pracovišti, výrazně ovlivňují procesy formování týmů a samozřejmě i individuální a kolektivní pracovní výkon. (Koubek, 2008)

Proces učení zahrnuje podle Armstronga (1999) tři oblasti v nichž se lidé učí a vzdělávají:

1. znalosti – co jedinci potřebují znát (poznávací vzdělávání)
2. dovednosti – co musejí jedinci umět dělat
3. postoje – co lidi cítí ve vztahu ke své práci

Jak uvádí Reay (1994), učení a vzdělávání je trvalý a přirozený jev. A nejlepší učení je úzce spojeno s praktickou zkušeností – prací.

Vzdělávání zaměstnanců je podle Dvořákové (2007) však pouze jednou z oblastí formování pracovních schopností člověka. Ty se formují již při školním vzdělávání, kdy jedinec získává základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které mu umožňují žít ve společnosti. V další fázi, která se nazývá odbornou přípravou na budoucí povolání, pak dochází k získávání a rozvíjení

specifických pracovních schopností, často jsou orientovány na konkrétní zaměstnání a sociální dovednosti. V oblasti školního vzdělávání je aktivita organizace minimální, v oblasti odborné přípravy se v praxi setkáváme s úzkou spoluprací mezi školským a vzdělávacím systémem organizací. Získávané znalosti a dovednosti se tak mohou lehce a rychleji přizpůsobovat měnícím se nárokům pracovních míst.

Rozvoj zaměstnanců je vedle vzdělání dalším prostředkem směřujícím k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců pomocí získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Aktivita rozvoje zahrnují všechny formy dalšího vzdělávání. Je však orientováno na získávání znalostí a dovedností, které zaměstnanec nepotřebuje nutně k vykonávání dosavadního zaměstnání. Rozvoj, který se vedle ryze pracovních schopností soustředí i na sociální dovednosti a osobnost člověka, je více než na vykonávanou práci orientován na pracovní kariéru zaměstnance, formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z něho adaptibilní pracovní zdroj. Typický příklad jsou jazykové kurzy, kurzy práce s osobními počítači, kurzy asertivity, komunikace apod.

Rozvoj lidských zdrojů je odlišnou koncepcí ve srovnání s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovních schopností a flexibility organizace jako celku. Subjekt, který vytváří prostředí povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání a individuálnímu i kolektivnímu rozvoji, bývá označován jako **učící se organizace** (místo, kde lidé neustále rozšiřují a doplňují svoje schopnosti vytvářet takové věci, jaké si skutečně přejí). Formování žádoucí kvalifikace pracovní síly organizace by mělo vycházet z písemně formované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Podle postoje zaměstnavatele rozeznává Dvořáková (2007) tři základní přístupy k vytváření a uplatňování politiky a strategie vzdělávání.

1) **Organizace bez strategie** – vzdělávání zaměstnanců nepatří mezi strategické priority těchto organizací, zpravidla jde o malé podniky, vzděláváním se buď nezabývají vůbec, nebo jen zcela ojediněle a omezují se na pouhé dodržování povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů. Zaměstnavatelé získávají zaměstnance jejichž kvalifikace v podstatě odpovídá požadavkům pracovních míst.

2) **Nesystematická koncepce interního vzdělávání** – aktivity spojené se vzděláváním v těchto organizacích vznikají náhodně a zaměřují se na pokrytí momentální potřeby vzdělávání. Chybí však hlubší návaznost na jiné personální aktivity.

3) **Systematické vzdělávání zaměstnanců** – vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou považovány za jedny z nosných aktivit personální práce a je jim věnována stálá pozornost. Je charakteristickým znakem řízení lidských zdrojů a díky neustálému systematickému hledání optimálních variant vzdělávání přináší organizaci řadu výhod, které zřetelně převažují nad několika málo nedostatky.

2.4. Systém vzdělávání zaměstnanců v organizaci jako nástroj rozvoje lidského potenciálu

Vzdělávání zaměstnanců v organizaci se podle Koubka (2008) zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu u osob, které v organizaci pracují, ať už v pracovním poměru či na jiném základě. Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří – takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory nebo jiná sdružení pracovníků.

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované **systematické vzdělávání**. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásady politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělání. Jimi se rozumí především existence skupiny či skupin pracovníků, kteří iniciují vzdělávání a zajišťují jeho odbornou a organizační stránku. Důležitá je i existence standardních a speciálních vzdělávacích programů, přiměřeně vybavených vzdělávacích zařízení.

Systematické vzdělávání podle Dvořákové (2007) tvoří čtyři základní fáze:

1. identifikace potřeby
2. plánování a rozpočtování
3. realizace
4. vyhodnocení efektivnosti procesu a jeho promítnutí do dalšího kola, jedná se o uzavřený proces založený na neustálém zlepšování.

V tomto cyklu se jedná o navazující fáze a každá z nich se v systému vyskytuje jako samostatný dílčí proces, který je nezávisle na ostatních činnostech akcelеровán organizačními a institucionálními předpoklady rozvoje zaměstnanců. Části cyklu jsou jak samostatnými tak doplňujícími se procesy, které jako celek přinášejí synergický efekt.

2.5. Plánované vzdělávání

Plánované vzdělávání, jak je definovali Kenney a Reid (1994) jsou „promyšlené kroky orientované na dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu“. Proces plánování vzdělávání se podle Armstronga (1999) skládá z následujících kroků:

- Identifikace a definování potřeb vzdělávání – obsahuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb i potřeb jednotlivých zaměstnanců získat nové schopnosti, znalosti nebo zlepšit stávající dovednosti. Analýza se týká současných problémů, které je třeba vyřešit, i budoucích potřeb. V této fázi se rozhoduje o tom, jaké vzdělávání je pro řešení problému nejlepší a z hlediska nákladů nejefektivnější.
- Definování požadovaného vzdělání – specifikovat, jaké dovednosti a znalosti se mají lidé naučit, jaké schopnosti je třeba rozvíjet a jaké postoje je třeba změnit.
- Definování cílů vzdělávání – cíle vzdělávání jsou souborem, který definuje, co se mají lidé naučit a co školené osoby musejí být schopny po absolvování příslušného vzdělávacího programu dělat.
- Plánování vzdělávacích programů – vytvořit vzdělávací programy, které by pomocí vhodné kombinace a vhodného propojení metod vzdělávání a umístění vzdělávání zabezpečili uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání.
- Rozhodnutí o tom, kdo bude zabezpečovat vzdělávání – rozhodnout, do jaké míry se bude vzdělávání zabezpečovat v organizaci a do jaké míry mimo ni. Současně je třeba určit, do jaké míry se na odpovědnosti za vzdělávání budou podílet útvary vzdělávání, manažeři nebo vedoucí týmů a pracovníci samotní.
- Realizace vzdělávání – použít nejvhodnější metody, které zabezpečí, že školené osoby si osvojí také dovednosti, znalosti, schopnosti a postoje, které potřebují mít.
- Vyhodnocení vzdělávání – při programu se sleduje efektivnost vzdělávání a následně se provádí vyhodnocení dopadu vzdělávání, smyslem obojího je zjistit, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání.
- Zdokonalení vzdělávání a pokračování v něm, pokud je to nezbytné – vyhodnocení rozhodnutí o míře, v jaké je třeba program plánovaného vzdělávání zlepšit a o tom, jak by měly být uspokojeny zbývající či přetrvávající požadavky na vzdělávání.

2.6. Metody vzdělávání

Pro vzdělávání pracovníků můžeme použít řadu metod, počínaje přednáškami až po interaktivní počítačové systémy.

Metody vzdělávání můžeme rozlišit ve dvou skupinách:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – na konkrétním pracovišti, při vykonávání běžných pracovních úkolů
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – jak v organizaci tak mimo ni

První skupina metod je považována za metody vhodnější pro vzdělávání dělníků. Do této skupiny patří tyto metody, které mají určité specifické výhody.

Tab. 2-1 První skupina metod a jejich specifické výhody

Metoda	Výhody
Instruktaž při výkonu práce	Tato metoda umožňuje rychlý zácvik a vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem či mezi vzděláným pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným.
<i>Coaching</i>	Vzděláný pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, metoda umožňuje úzkou oboustrannou spolupráci vzdělaného se vzdělavatelem.
<i>Mentoring</i>	Tato metoda umožňuje formování pracovních schopností pracovníka vnáší prvek jeho vlastní iniciativy, uvědomělé volby vzoru a neformální vztah.
<i>Counselling</i>	Vzděláný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů.
Asistování	Soustavnost působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.
Pověření úkolem	Vychovává k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem.
Rotace práce	Pracovník si rozšiřuje své zkušenosti a schopnosti, vytvářejí se u něj nové zájmy, poznává komplexněji pracovní postupy a úkoly organizace.
Pracovní porady	Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují informovanost pracovníků.

Druhá skupina je vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Patří k ní tyto metody s těmito výhodami.

Tab. 2-2 Druhá skupina metod a jejich specifické výhody

Metoda	Výhody
Přednáška	Rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky
Přednáška spojená s diskusí	Během diskuse se objevují nápady a řešení problémů a účastníci jsou stimulováni k aktivitě.
Demonstrování (praktické, názorné vyučování)	Účastníci vzdělávání si zkoušejí svou dovednost v bezpečném prostředí bez rizik způsobení závažnějších škod.
<i>Workshop</i>	Poskytuje příležitost dělit se o nápady při řešení každodenních reálných problémů.
<i>Brainstorming</i>	Velmi účinná metoda přinášející nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů.
Simulace	Metoda pro formování schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.
Hraní rolí	Učí účastníky samostatně myslet a reagovat a v neposlední řadě ovládat své emoce.
<i>Assessment centre</i> (diagnosticko-výcvikový program)	Účastník si komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale především manažerské dovednosti.
„ <i>Outdoor training/learning</i> “ (učení se hrou či pohybovými aktivitami)	Účastník se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je, učí se uvědomovat si a rozpoznávat tyto dovednosti.
Vzdělávání pomocí počítačů	Tato metoda umožňuje bezprostřední zpětnou vazbu, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám účastníka.

Tab. 2-3 Koncepce vzdělávání pracovníků a jejich charakteristiky dle Koubka (2008)

Koncepce vzdělávání		
Pomocí přednášek, diskusí, výukových dílen, jednodušších počítačových programů	Předáváním pracovních zkušeností, vzděláváním na pracovišti či na rozvojovém pracovišti	Pomocí případových studií, simulací, hraní rolí, assessment center, outdoor trainingu, pokročilých počítačových programů
Charakteristiky		
Zprostředkování znalostí	Zprostředkování dovedností	Zprostředkování znalostí i dovedností
Teoretické vzdělávání	Praktické vzdělávání	Praktické i teoretické vzdělávání
Odtržené od skutečnosti	Zkušenosti z nahodile vzniklých situací	Skutečné zážitky bez rizika
Malá účinnost	Vyšší, ale problematická účinnost	Optimální účinnost

(Koubek, 2008)

Často se ale uvádí Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005), že lidé, kteří se učí si zapamatují jen určité procento z celkového množství, a to: 10 % z toho, co čtou, 20% z toho, co slyší, 30% z toho, co vidí, 50% z toho, co vidí i slyší, 70% z toho, co sami říkají, 90% z toho, co sami říkají i dělají.

2.7. Metody analýzy potřeb vzdělávání, techniky pro hodnocení a měření potřeb

Vzdělávání musí mít podle Armstronga (1999) nějaký účel. Tento účel můžeme definovat pouze tehdy, zda jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u organizace, skupin a jednotlivců.

2.7.1. Specifikace práce

Specifikace práce, tj. pracovních zkušeností a nároků, je produktem analýzy pracovních míst. Specifikace člení povinnosti obsažené v popisu pracovního místa do podrobných úkolů, které je třeba splnit, z toho pak vyplývá řada charakteristik nebo vlastností, které by jedinec měl mít, aby mohl tyto úkoly úspěšně plnit. Těmito charakteristikami jsou:

- 1) Schopnosti – schopnosti týkající se chování nebo pracovní schopnosti, které jsou potřebné k dosažení žádoucí úrovně výkonu.
- 2) Znalosti – je to, co jedinec potřebuje znát. Mohou být odborné, technické nebo komerční, Dále mohou být znalosti o komerčním, ekonomickém a tržním prostředí, znalosti obsluhy strojů, žádoucích procedur, používaného materiálu, zařízení nebo znalosti zákazníků, klientů, kolegů a podřízených, s nimiž se daná osoba stýká, a znalosti faktorů, které ovlivňují jejich chování. Nebo také může jít o znalosti týkající se problémů a cest, jak problémy řešit.
- 3) Dovednosti – to, co jedinec potřebuje být schopen dělat, má-li se dosáhnout žádoucích výsledků a mají-li být znalosti využity efektivně. Dovednosti progresivně narůstají díky opakovanému vzdělávání, výcviku a vlivem praxe. Mohou být manuální, intelektuální, mentální, perceptuální nebo sociální. Utváří se vzděláváním, výcvikem, prováděním a posouzením *tacit knowledge*.
- 4) Postoje – dispozice chovat se nebo pracovat způsobem, který je v souladu s požadavky práce.
- 5) Normy výkonu – je to, čeho musí být plně kompetentní jedinec schopen dosáhnout.

2.7.2. Analýza potřeb vzdělávání – cíle

Tato analýza se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím co by se mělo dít. Je to to, co by se mělo překlenout vzděláváním.

Je nutné se vyhnout pasti tzv. „modelu deficitu“, který znamená, že vzdělávání je pouze dávání do pořádku toho, co bylo špatně. Vzdělávání se zabývá rozpoznáváním a uspokojováním rozvojových potřeb – víceoborové či flexibilní kvalifikaci, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, zvyšováním všestranných schopností a přípravou lidí na to, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomoci.

2.7.3. Analýza potřeb vzdělávání - oblasti

Potřeby vzdělávání by měly být analyzovány u organizace jako celku, a také by měly být analyzovány u oddělení, týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace, dále pak by měly být analyzovány u jednotlivých pracovníků. Tyto tři oblasti jsou vzájemně propojeny. Analýza podnikových potřeb povede k rozpoznání potřeb v různých odděleních nebo zaměstnáních, ale analýza skupinových potřeb zase odhalí potřebu vzdělávání pro jednotlivé pracovníky. Pokud se analyzují potřeby jednotlivých zaměstnanců zvlášť, vyplyne z nich obecná či společná potřeba, kterou je možné řešit na skupinové bázi. Souhrn skupinových

a individuálních potřeb pomůže definovat podnikové potřeby, i když mohou existovat určité nadřazené požadavky na vzdělávání. Tyto požadavky se mohou týkat pouze organizace jako celku a uspokojují potřeby jejího hospodářského rozvoje – čili celkový plán vzdělávání může být obsáhlejší, než by to odpovídalo prostému součtu plánů.

2.7.4. Metody analýzy potřeb vzdělávání

Čtyři metody:

1. analýza podnikových a personálních plánů
2. analýza pracovních míst
3. analýza hodnocení pracovního výkonu
4. šetření o vzdělávání

1) Podnikové a personální plány

Strategie vzdělávání zaměstnanců v organizaci má být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů.

Tyto plány mají obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele je třeba převést do konkrétnějších plánů, které se budou zaměřovat například na výsledky vzdělávacích programů v podobě lidí se specifickými dovednostmi nebo kombinací dovedností.

2) Analýza pracovních míst

Tato analýza pro vzdělávací účely znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu z hlediska kvality, množství, znalostí, dovedností, schopností potřebných k úspěšnému vykonávání práce a k plnění norem výkonu. Pro účely vzdělávání je nezbytné zajistit, aby informace získané z této analýzy specifikovaly:

- všechny problémy, s nimiž se setkává držitel pracovního místa při osvojování si základních dovedností a snaze o jejich úspěšnou aplikaci,
- jakékoliv nedostatky ve výkonu stávajícího držitele pracovního místa, které vyplývají z mezer ve znalostech, ze špatné motivace nebo z nedostatku dovedností, je třeba dát do pořádku pomocí vzdělávání,
- oblasti, kde úroveň schopností jasně neodpovídá požadovaným standardům,
- oblasti, kde budoucí změny pracovních procesů, metod práce nebo povinností a odpovědností signalizují potřebu vzdělávání,
- jak efektivní je vzdělávání v této době a jak se provádí,

3) Hodnocení pracovního výkonu

Proces řízení výkonu, by měl být primárním zdrojem informací o potřebách vzdělávání a rozvoje jednotlivců. Přístup ke vzdělávání založený na řízení výkonu se soustřeďuje na přípravu programů, zlepšování pracovního výkonu a na dohody nebo smlouvy o vzdělávání, plány osobního rozvoje propojené společně vypracovanými plány činností. Důraz je kladen na soustavný rozvoj. Každý kontakt mezi manažery a pracovníky během roku je považován za příležitost k poučení.

4) Šetření o vzdělávání

Šetření o vzdělávání shromažďuje informace získané jinými metodami analýzy. Jeho účelem je poskytnout úplnou základnu pro vytváření strategie vzdělávání a pro její realizaci. Může se ukázat jako nezbytné doplnit tyto informace pomocí rozhovorů s manažery, které nám umožní zjistit jejich názor na potřeby vzdělávání nebo pomocí diskusí se vzdělávajícími se osobami a osobami, které právě ukončily nějaký vzdělávací kurz. Šetření o vzdělávání věnuje zvláštní pozornost míře, v jaké existující vzdělávání pokrývá potřeby vzdělávání. Další informace by se měly získat z hodnocení vzdělávání. Je také nutné vyhodnocovat vzdělávací programy z hlediska kvality jimi poskytovaného vzdělávání, z hlediska jejich výsledků a úrovně výkonu dosahované absolventy těchto programů. Za účelem zjištění názorů pracovníků na současné množství a úroveň vzdělávání lze využít i nějaké formy průzkumu názorů.

2.8. Realizace vzdělávacího procesu

Obecná pravidla pro realizaci vzdělávacích procesů spočívají v tom, že kurzy je třeba soustavně monitorovat, aby se zabezpečilo, že probíhají podle plánu a podle schváleného rozpočtu, dále pak, že každé vzdělávání by se mělo po ukončení vyhodnocovat, aby se prověřilo, do jaké míry přineslo požadované výsledky. To je práce každého, kdo je odpovědný za rozvoj pracovníků. Ten by měl být požádán, aby v pravidelných intervalech předkládal zprávu o tom, jak se plní plán vzdělávání.

Existuje řada činitelů, kteří ovlivňují vzdělávání pracovníků jednotlivých zaměstnání. Týká se to manažerů, vedoucích týmů, pracovníků prodeje, kvalifikovaných dělníků a administrativního personálu. Zvláštní přístupy lze také použít při vzdělávání týmů a jednotlivých skupin pracovníků(Armstrong,1999).

Na realizaci vzdělávacího procesu, navazuje další fáze a to hodnocení úspěšnosti absolvovaného procesu vzhledem ke stanoveným kritériím. Hodnocení úspěšnosti by mělo zahrnovat nejen bezprostřední posouzení vzdělávacího procesu po jeho ukončení, ale také,

zda podmínky ve firmě umožňují přenos – transfer získaných znalostí, dovedností a zda se mění chování zaměstnanců v požadovaném směru.

Pro posouzení efektivity procesu je možné použít model zpracovaný D.L. Kirkpatrickem (2001), který zahrnuje čtyři etapy hodnocení:

1. **etapa** – Reakce – zjišťuje se, jak účastníci přijali obsah, metody i organizaci školení a další skutečnosti. Účelné je vytvořit formulář pro kvantifikaci odpovědí. Nejlepší formulář je takový, který umožní získat co nejvíce informací s vynaložením co nejméně času na jeho vyplňování.
2. **etapa** – Hodnocení poznatků – zjišťuje se, kolik a jaké znalosti a dovednosti si posluchači osvojili a zda se změnila jejich postoje. Posouzení na druhé etapě je v porovnání s předcházející etapou složitější a časově náročnější.
3. **etapa** – Hodnocení chování – zjišťují se odpovědi na otázky typu: změnilo se chování účastníků po absolvování školení a jak? Nebo do jaké míry uplatňují posluchači získané znalosti, dovednosti a postoje? Odpovědi na tyto otázky jsou ještě složitější v porovnání s druhou etapou. Předpokladem je, aby mohli účastníci v práci využít to, co se naučili a aby měli motivaci ke změně chování.
4. **etapa** – Hodnocení výsledků – nejdůležitější a také nejsložitější etapa. Hodnocení na této úrovni vychází z cílů školení a je založeno na zjištění, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích firmy: zvýšil se přírůstek prodeje? nebo zlepšila se atmosféra na pracovišti? atd. Prokázat přínos vzdělávání na této etapě není vždy snadné a získat konkrétní údaje je obtížné, proto i určité známky pozitivního dopadu jsou pro manažery ve firmě důvodem ke spokojenosti.

Na úspěšnosti vzdělávání v organizaci se podílí pět účastníků – pracovně nazvanými „kvintet vzdělávání“ a to: majitel firmy, liniové manažeři ve firmě, manažer pověřený přípravou vzdělávacího programu – tzv. „manažer vzdělání“, lektor – trenér, posluchač

U menších organizací se mohou spojit tři role účastníků vzdělávání, a to majitel firmy, manažer a manažer vzdělávacího programu (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

3. Charakteristika organizace

3.1. Historie

Společnost ON Semiconductor Czech Republic vznikla 1.9.2003 fúzí společností TESLA SEZAM, a.s. a TEROSIL, a.s.

TESLA SEZAM, a.s. byla jednou z nástupnických organizací bývalého podniku Tesla Rožnov. Společnost vznikla dne 1. května 1992 a její vznik byl výrazně poznamenán předchozím neúspěšným hospodařením podniku TESLA Rožnov. Ztráta bývalých trhů a útlum finálních elektrotechnických výrob hrozily likvidaci společnosti. Pro získání dostatečného rozměru trhu začala společnost hledat strategického partnera. V roce 1993 byly kvalifikovány první výrobky TESLA SEZAM u společnosti Motorola, USA. V následujícím roce byla se společností MOTOROLA podepsána smlouva o dlouhodobé obchodní spolupráci. Od roku 1994 dochází k zásadnímu obratu v hospodaření společnosti. Rozšiřuje se objem výroby čipů, integrovaných obvodů a realizuje se projekt s cílovou kapacitou 14 000 kusů Si desek týdně. Obdobná situace je v oblasti rozšíření kapacit montáží. Zásadní obrat je zejména v oblasti růstu produktivity práce.

V roce 1999 dochází ke změně majoritního akcionáře společnosti TESLA SEZAM, kterým se stala nově založená společnost ON Semiconductor. TESLA SEZAM, a.s. patřila mezi největší výrobce čipů integrovaných obvodů a polovodičových součástek v České Republice. Zároveň se s počtem více než 1400 zaměstnanců řadila mezi největší společnosti v regionu.

V roce 1997 získala společnost TESLA SEZAM certifikát podle norem ISO 9002 a v roce 1999 podle norem ISO 14001.

TEROSIL, a.s., byla jednou z nástupnických organizací bývalého podniku TESLA Rožnov. Společnost vznikla dne 1.května 1992. V této době zde pracovalo 120 zaměstnanců, z nichž převážná většina mohla svými zkušenostmi navázat na více než 30-tiletou tradici výroby křemíku v Rožnově pod Radhoštěm. Rozpad domácího trhu na počátku 90. let, kdy TEROSIL vznikl, donutil vedení firmy směřovat obchodní aktivity na průmyslově vyspělé státy. Tato snaha ze začátku narážela na nedůvěru k jakosti výrobků. Postupem času si však TEROSIL získal u zahraničních klientů dobré jméno. Počet zakázek a tím i objem celkové produkce narůstaly. K naplňování výrobních kapacit došlo i v souvislosti s oživením výroby v a.s. TESLA SEZAM, hlavního domácího odběratele.

Významným mezníkem v historii firmy bylo navázání technické spolupráce s americkou společností MOTOROLA. Zvyšující se požadavky ze strany hlavních partnerů - MOTOROLA a TESLA SEZAM - vedly k dalšímu růstu objemu výroby.

V roce 1999 došlo ke změně majoritního akcionáře společnosti TEROSIL, kterým se stala nově založená společnost ON Semiconductor. Výrobní podniky ON Semiconductor jsou zároveň významnými odběrateli výrobků a.s. Terosil.

TEROSIL, a.s., patřila mezi největší výrobce polovodičových materiálů v České republice. Hlavním výrobním programem byly monokrystaly křemíku a křemíkové desky, jež mají široké použití v elektronice a mikroelektronice.

V září roku 2000 získala společnost TEROSIL certifikát podle norem ISO 9002.

V září 2003 došlo ke sloučení společností TESLA SEZAM, a.s. a TEROSIL, a.s. Nová společnost má název ON SEMI-CONDUCTOR CZECH REPUBLIC, a.s. a od 14. 9. 2005 ON SEMICONDUCTOR CZECH REPUBLIC, s. r. o., právní nástupce.

3.2. Vlastnictví

Společnost ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. je českou společností skupiny ON Semiconductor. Mateřská společnost ON Semiconductor Corporation sídlí ve Phoenixu v americkém státě Arizona a je jedním z největších světových výrobců integrovaných obvodů a diskretních polovodičových součástek pro široké použití v elektrotechnice.

Holdingové společnosti ON Semiconductor se nacházejí v různých zemích po celém světě. Integrované obvody jsou vyráběny v USA, v České Republice, v Japonsku a v Číně. Návrhová střediska sídlí v USA, ve Francii, České Republice a v Číně. Montážní závody se nacházejí v Malajsii a na Filipínách.

Součástí holdingu ON Semiconductor v České republice je kromě společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. také SCG Czech Design Center, s.r.o.. Obě společnosti sídlí v Rožnově pod Radhoštěm, kde navazují na více než padesátiletou tradici výroby v oboru elektrotechniky, a zabývají se navrhováním a výrobou moderních integrovaných obvodů.

V této firmě je zaveden nepřetržitý provoz, což znamená, že se pracuje neustále. Na dvou dvanáctihodinových směnách.

3.3. Předmět podnikání

Mezi hlavní výrobní produkty patří: Návrh integrovaných obvodů, výzkum a vývoj, výroba křemíku a výroba čipů.

Výsledky jejich činnosti nacházejí uplatnění v automobilovém průmyslu, výpočetní technice, spotřební a průmyslové elektrotechnice a v síťových řešeních pro komunikaci.

3.3.1. Výzkum a vývoj

Vývojové středisko ON Semiconductor bylo v Rožnově pod Radhoštěm založeno v roce 2002 pod názvem Manufacturing Technology Development (MTD). Hlavním cílem MTD je podpora obchodních záměrů ON SEMICONDUCTOR v oblasti výroby čipů analogových integrovaných obvodů v oblasti zajištění základních materiálů (vstupní křemíková deska), moderních technologií, počítačové podpory výroby (modelování polovodičových struktur) a zlepšování ekonomických parametrů produkce křemíku a čipů integrovaných obvodů. MTD úzce spolupracuje s Návrhovým střediskem ON SEMICONDUCTOR v Rožnově pod Radhoštěm, s výrobními závody v Rožnově (výroba křemíku a výroba čipů) a s pracovišti ON SEMICONDUCTOR v Phoenixu v USA. MTD udržuje a rozvíjí vztahy s několika vysokoškolskými pracovišti a s některými pracovišti České akademie věd. Jde především o spolupráci s Masarykovou univerzitou v Brně a Fyzikálním ústavem AV v Praze.

MTD je organizačně složeno ze tří vývojových oddělení:

Oddělení vývoje křemíku vyvíjí a do výroby zavádí nové typy křemíkových desek. Toto oddělení pracuje např. na zlepšení geometrických parametrů Si desek potřebných pro submikronové technologie, na vývoji a hodnocení desek s intrinzickými a extrinzickými getračními schopnostmi, na zvýšení čistoty povrchu desek a na vývoji Si desek s epitaxními vrstvami. Dále se toto oddělení zabývá řešením úkolů při snižování výrobních nákladů Si desek, čímž zlepšuje i ekonomické parametry výroby čipů a tak i odbytové možnosti firmy ON Semiconductor.

Oddělení analogových technologií se soustřeďuje na vývoj nových technologií pro výrobu čipů analogových integrovaných obvodů, umožňujících především zvýšení hustoty tranzistorů a zlepšení parametrů všech použitých prvků, zvýšení použitelných kmitočtů a zvýšení výtěžnosti čipů. Dále oddělení spolupracuje při řešení aktuálních úkolů vznikajících ve výrobě čipů. Vyvíjí a poskytuje nové metody pro zlepšení technologických operací, pro hodnocení dat a údajů z měření testů a čipů v dalších oblastech.

Oddělení detektorů zajišťuje ve spolupráci s FÚ AV ČR v Praze vývoj technologie a vlastní výrobu polovodičových detektorů elementárních částic pro použití ve výzkumných projektech mezinárodních vědeckých organizací. Vzhledem k vysokým nárokům na technologické

operace použité při výrobě detektorů, spolupracuje oddělení na zlepšování vlastností řady technologických bloků.

Pro svou práci využívají všechna oddělení MTD strojního a testovacího vybavení výrobních linek, firemních laboratoří v Rožnově a v Phoenixu, externích laboratoří a společné laboratoře LDDA Masarykovy univerzity v Brně. Pro modelování taveniny křemíku při tažení monokrystalů je důležité využít vysoce sofistikovaný program a pro modelování vlastností polovodičových struktur softwarový nástroj.

3.3.2. Výroba křemíku

Tato část celku ON Semiconductor se zabývá výrobou křemíkových monokrystalů a z nich pak připravených leštěných a epitaxních desek určených pro použití v polovodičovém průmyslu. Křemíková deska je základním materiálem pro výrobu polovodičových součástek, které jsou používány v mnoha oblastech elektroniky, jako jsou výpočetní technika, telekomunikace, automobilový průmysl, spotřební elektronika, domácí elektrospotřebiče, různé kontrolní systémy atd..

Výrobky

Výsledným produktem jsou křemíkové leštěné a epitaxní desky vyráběné z Czochralského metodou připraveného monokrystalu křemíku o průměru 100 a 150mm. Křemíkové desky o průměru do 150mm jsou legovány bórem, fosforem, arzenem nebo antimonem. Výroba křemíku svým sortimentem uspokojuje požadavky zákazníků na desky. Zvyšování kvalitativních parametrů výrobků a další rozšiřování sortimentu probíhá v úzké součinnosti se zákazníky tak, aby bylo v souladu s jejich rozvojovými plány a zachována konkurenceschopnost.

3.3.3. Výroba čipů

V současnosti úsek výroby čipů produkuje na monokrystalických křemíkových deskách čipy různých typů integrovaných obvodů, které patří do jednotlivých aplikačních "rodin". V současné době jsou to zejména:

Operační zesilovače a komparátory: precizní přístrojové zesilovače, standardní operační zesilovače, výkonové operační zesilovače, audiozesilovače

Regulátory: fixní lineární stabilizátory napětí a proudu, od 0.9V až do 40V, nastavitelné lineární stabilizátory napětí a proudu, speciální nízkošumové regulátory pro vysokofrekvenční aplikace, speciální regulátory s rychlou odezvou pro mikroprocesorové obvody, nízkoúbytkové regulátory, vícenásobné regulátory napětí

Spínané zdroje: zvyšující i snižující měniče, obvody pro řízení spínaných zdrojů, multifázové kontroléry pro napájení procesorů v PC, spínané zdroje pro televizní aplikace

Kontroléry napětí: speciální obvody kontrolující správnou činnost spínaných napájecích zdrojů

Časovací obvody: univerzální časovací obvody

Napět'ové reference: přesné zdroje pevného či nastavitelného napětí

Automobilové aplikace: řízení stahování oken, stmívače osvětlení, řízení ABS, řízení airbag systému, snímače otáček, regulátory motorů, podsvětlení zobrazovacích displejů

Produkty

Výsledným produktem jsou tedy křemíkové desky s čipy integrovaných obvodů. Hotové křemíkové desky s čipy integrovaných obvodů jsou transportovány k dalšímu zpracování, což je montáž do jednotlivých typů pouzder, do závodů ON Semiconductor a jeho kontraktorů zejména na dálný východ. Zapouzdřené integrované obvody jsou poté distribuovány k zákazníkům po celém světě. Jsou mezi nimi téměř všichni špičkoví výrobci spotřební elektroniky, počítačů, automobilů i telekomunikačních zařízení včetně mobilních telefonů. V roce 2004 vyrobila firma ON Semiconductor v Rožnově přes 734 000 Si desek obsahující přibližně 1,8 miliardy čipů integrovaných obvodů. O stálé pozornosti, kterou firma věnuje jakosti ve všech fázích výroby, svědčí i úroveň reklamací dosažená v tomto roce – 2.8 ppb, to znamená asi 3 vadné součástky z miliardy vyrobených. Díky modernizaci výrobních technologií se zvyšuje podíl nových technologií na celkové výrobní kapacitě. Dosahovaná kvalita výrobků vedla vedení koncernu ON Semiconductor k rozhodnutí znovu vytvořit v Rožnově výzkumné a vývojové oddělení. Jeho hlavním úkolem je rychlé zavádění nových technologií včetně sjednocení výrobních postupů. To podporuje zvýšení konkurenční schopnosti součástek vyráběných v tuzemsku a pomáhá k získávání většího segmentu světového trhu.

3.4. Hospodářské výsledky

V roce 2006 společnost vykázala zisk před zdaněním ve výši 85 322 000 Kč. Provozní hospodářský výsledek byl 199 786 000 Kč. Na hospodaření společnosti se pozitivně projevilo prodloužení doby odepisování strojů a zařízení, ke kterému bylo přistoupeno, naopak negativní vliv měla posilující koruna.

V roce 2007 společnost vykázala zisk před zdaněním ve výši 8 520 000 Kč. Provozní hospodářský výsledek byl 108 592 000 Kč. V tomto roce došlo k nárůstu tržeb, ale růst

nákladů ve všech položkách byl natolik významný, že došlo ke zhoršení hospodářského výsledku oproti roku 2006. Tento stav byl způsoben zejména nižším než předpokládaným zatížením výroby a posilováním koruny.

3.5. Organizace a řízení

Společnost On semiconductor Czech Republic, s.r.o., byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ostravě, dne 19 listopadu 2003.

Tato společnost zaměstnává zhruba 1 220 zaměstnanců, největší část jich zaujímají operátoři a to 63%. Dále ve výrobním procesu pracuje také obslužný personál a seřizovači, kteří tvoří 10%, dohromady tyto 3 skupiny zaměstnanců tvoří tzv. základnu. Další skupinou jsou specialisté ti tvoří 26% a jsou to techničtí a administrativní pracovníci, kteří se zaměřují na určitou specializovanou oblast, například technolog, mzdová účetní nebo správce počítačové sítě. A poslední skupinu zaměstnanců tvoří management, který tvoří zhruba 1% zaměstnanců.

Personální úsek tvoří 14 zaměstnanců a to ředitel pod nímž je:

- Personální oddělení s vedoucím oddělení, pod nímž pracují dvě personalistky.
- Výběr zaměstnanců s vedoucí oddělení a specialistou.
- Vzdělávání s vedoucí oddělení, pod níž pracuje trenér a specialista.
- Mzdy a odměňování s vedoucí oddělení, pod níž pracuje hlavní účetní, a dvě mzdové účetní.
- A dále PR specialista.

3.5.1. Vize a mise společnosti

Vize společnosti ON Semiconductor je formulována tak, že chce být předním světovým dodavatelem polovodičových součástek pro nová energeticky úsporná řešení.

Mise společnosti je uspokojovat náročné požadavky zákazníků, v oblasti zpracování signálů a napájení. Cílem je nabízet kvalitní a cenově zajímavá řešení.

3.5.2. Klíčové hodnoty společnosti

On semiconductor je společnost zaměřená na výkon. Jejím cílem je dosáhnout růstu, světové úrovně, hospodářských výsledků, kvality a poskytovat nadstandardní hodnotu svým zákazníkům a akcionářům. Aby se společnost stala vyhledávaným zaměstnavatelem, musí všichni jednat v souladu s následujícími hodnotami:

- **Respekt**

Chováme se k sobě s důstojností a vzájemným respektem.

Společnost sdílí informace, podporuje názorovou různorodost a spoluvytváří otevřené a příjemné pracovní prostředí.

Motivuje k co nejlepším výkonům tím, že uznává různost zkušeností a znalostí zaměstnanců jako jednu z klíčových silných stránek.

Úspěchu dosahuje tehdy, když povýš zájmy společnosti nad zájmy individuální.

- **Integrita**

Společnost říká otevřeně, co si myslí, a v souladu s tím i jedná.

Problémy řeší na základě faktů, otevřeně, konstruktivně a bez obav z možných následků.

Pokud je učiněno konečné rozhodnutí, jsou všichni připraveni plně ho podpořit.

Jedná ve shodě s existujícími právními požadavky a s nejvyššími standardy etického chování.

- **Iniciativa**

Společnost umí přijímat riziková rozhodnutí, která jsou podložena dostatkem informací o dané problematice.

Když narazí na problémy, všichni hledají potřebná opatření k jejich rychlému vyřešení.

Váží si zaměstnanců, kteří svým pozitivním a iniciativním přístupem přispívají k jejímu společnému úspěchu.

Pracuje prozíravě a se smyslem pro správné stanovení priorit.

3.5.3. Politika jakosti

On Semiconductor si hodně zakládá na kvalitě svých výrobků, a proto zavedl politiku jakosti, kde každý pracovník zodpovídá za kvalitně udělanou práci. Společnost je také držitelem certifikátů o shodě s požadavky norem ISO 9001:2000 a ISO Technical Specification 16949:2002 a byla schválena společností *Lloyd's Register Quality Assurance, Coventry, West Midlands*, UK, jako součást korporace.

Obr. 3-1 Politika jakosti společnosti



3.5.4. Spolupráce se školami

Vzhledem ke stále se zvyšující potřebě kvalifikované pracovní síly rozvíjí spolupráci se středními a vysokými školami. Jedná se například o exkurze, praxe, brigády, stáže, přednášky na školách apod.

Nejvýznamnější spolupráce probíhá především s těmito vysokými školami: VŠB TU Ostrava, FEKT VUT v Brně, PřF MU Brno, FEL ČVUT Praha, FCHT Univerzita Pardubice, a FEI STU Bratislava. Se zástupci společnosti se můžou studenti setkat také osobně, mimo jiné na veletrzích pracovních příležitostí konaných pod záštitou IAESTE.

3.5.5. Ochrana životního prostředí

Společnost ON Semiconductor dbá na zajišťování zdravého a bezpečného pracovního prostředí a na ochranu životního prostředí pro budoucí generace. Zdravé a bezpečné pracovní prostředí a výrobní postupy respektující životní prostředí jsou nesmírně důležitým faktorem pro dosažení úspěchu v oblasti výroby polovodičových součástek, které se věnuje. K principům chování společnosti ON Semiconductor patří, že veškeré výrobní operace,

včetně výroby keramických desek, montáže součástek i jejich testování, jakož podpůrné operace provádí zodpovědně. Snaží se vyloučit všechny známá rizika s ohledem na životní prostředí i bezpečnost a zdraví zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i místních obyvatel, kteří bydlí v sousedství továren. Také dbá na to, aby dodržovali všechny zákony a předpisy i další požadavky, které s ochranou životního prostředí, bezpečnosti práce a s ochranou zdraví zaměstnanců souvisí.

3.6. Lidské zdroje a jejich řízení

Lidských zdrojů si v této společnosti velice váží, a proto zaměstnanci, kteří u této firmy pracují mají řadu výhod. Tyto výhody jsou poskytovány z důvodu udržení zaměstnance na pracovišti a zlepšení zaměstnaneckého volného času.

Zaměstnanecké výhody

Společnost svým zaměstnancům poskytuje řadu výhody, mezi něž patří:

- odpovídající a motivující platové ohodnocení
- možnost profesního růstu
- firemní vzdělávání
- příjemné pracovní prostředí
- příspěvek na stravování
- týden dovolené navíc
- podpora kulturního a sportovního vyžití
- penzijní připojištění
- soukromé životní pojištění
- příspěvek na ubytování
- a další

Zaměstnanci pobírali různé formy dáreků, například kolekce na Vánoce, prací prášky, poukazy do lékárny, poukazy do sportovních zařízení, příspěvky na pojištění a mnoho dalších.

Těmito výhodami disponovala firma ještě v minulém roce, ale v roce 2009 díky celosvětové hospodářské krizi, musela některé výhody zrušit. Firma se snažila ušetřit na všech místech, aby nemusela své zaměstnance propouštět.

Firma také rozvíjí lidský potenciál a to za přispění vzdělávacího úseku pomocí různých typů školení. Tyto školení se provádějí prostřednictvím interních nebo externích pracovníků.

Zaměstnanec si může vybrat z celé škály školení - např.: školení zvyšující kvalifikaci ve výpočetní technice, školení zvyšující kvalifikaci v jazykové vybavenosti a mnoho dalších.

3.7. Personální úsek

Personální úsek firmy On Semiconductor, je rozdělen na jednotlivá oddělení a to:

- Personální oddělení – které se zabývá činnosti s nástupem nových zaměstnanců, přemísťováním výstupy stávajících zaměstnanců a personální administrativou.
- Výběr zaměstnanců – tento úsek se zabývá vedením přehledu volných pracovních míst, správa a aktualizace databáze uchazečů o zaměstnání, výběrová řízení, spolupráce s personálními agenturami, zadávání interní a externí inzerce v médiích.
- Vzdělávání – se zajímá o přípravu plánů vzdělávání, zajištěním jednotlivých vzdělávacích akcí, přípravou učebních textů, evidencí certifikací a tvorbou katalogu kurzů.
- Mzdy a odměňování – zajišťuje výpočty mezd a přípravu podkladů pro FÚ, zdravotní pojišťovny, správu sociálního zabezpečení a jiné instituce.
- Public relations – se zabývá vydáváním firemního časopisu a příspěvků do korporátního firemního časopisu, sponzorsko-reklamními aktivitami společnosti, vydává propagační materiály o společnosti a komunikuje s médii.

Důležitou součástí pro fungování personálního úseku je informační systém. Tento systém slouží pro správu a zobrazení osobních údajů zaměstnanců. Tento systém je pak členěn na další podskupiny a to: Lidské zdroje a Mzdy, Vzdělávání a Nábor zaměstnanců.

- Lidské zdroje a mzdy – informace zde uvedené slouží pro personální úsek i pro potřeby mzdové účtárny.
- Vzdělávání – zde se nachází informace a přehledy o kvalifikaci a odborné znalosti zaměstnanců, umožňuje plánovat další odborný růst s harmonií firmy a evidovat již absolvované školení.
- Nábor zaměstnanců – umožňuje evidenci pracovních míst definovaných v rámci organizace. Obsahuje data popisující vlastnosti pracovního místa, které jsou využívány k vyhledávání vhodných osob pro obsazení volné pozice.

Informační systém dále zahrnuje i firemní intranet, kde si můžou zaměstnanci zjistit informace o firmě, o možnostech školení a jiné.

3.8. Vzdělávání

Společnost ON Semiconductor klade velký důraz na kvalifikovanou a odbornou přípravu svých zaměstnanců, a proto také předpokládá existenci efektivního systému vzdělávání.

Dnešní systém vzdělávání je členěn hierarchicky a obsahově.

Hierarchické členění systému vzdělávání – úlohy jednotlivých zaměstnanců se odlišují dle pracovního zařazení a k tomu koresponduje různá potřeba vzdělávání. Společnost, pak dělí své zaměstnance z hlediska vzdělávání do 5 kategorií:

- **Noví a externí pracovníci** – musí získat stupeň všeobecných znalostí a dovedností. Jedná se o získání nutných informací z práva a povinnosti zaměstnance a obeznámení s fungováním společnosti
- **Základna** – obsahuje zaměstnance ve výrobních procesech, kteří musí podrobně znát své konkrétní pracoviště, ale mít i zásadní znalosti o společnosti jako celku
- **Specialisté** – mají dovednosti obzvláště v odvětví, na které se v rámci své specializace zaměřují
- **Nížší a střední management** – zahrnuje mistry, vedoucí směn, vedoucí oddělení a vedoucí skupin u kterých se předpokládá odborná i základní znalost řídicích schopností a dovedností
- **Vrcholový management** – má nejméně členů, ale je velice významný. Zaměstnanci musí mít manažerské kompetence, nejméně rámcové znalosti o všech procesech probíhajících ve společnosti.

Obsahové členění systému vzdělávání – je nastaven do pěti kategorií, ke kterým patří kvalita součástí, kvalita služeb, konkurenční ceny, spolehlivost dodávek a jednoduchost nákupu.

Vzdělávání v individuálních kategoriích lze dále členit na 6 souborů:

- Firemní kultura
- Zpracování dat
- Jazykové znalosti
- Manažerské a interpersonální dovednosti
- Odbornost
- Znalosti vyžadované platnou legislativou

Osobní plán

Každému pracovníkovi je přímým nadřízeným sestaven osobní plán vzdělávání, který se podle příslušných požadavků mění po půl roce. V tomto plánu jsou určeny zóny, ve kterých si zaměstnanec musí doplnit kvalifikaci. Pro sestavení osobního plánu se užívá jako pomůcka katalog kurzů, který zahrnuje souhrn vzdělávacích akcí, organizovaných nebo externě zajišťovaných útvarem vzdělávání.

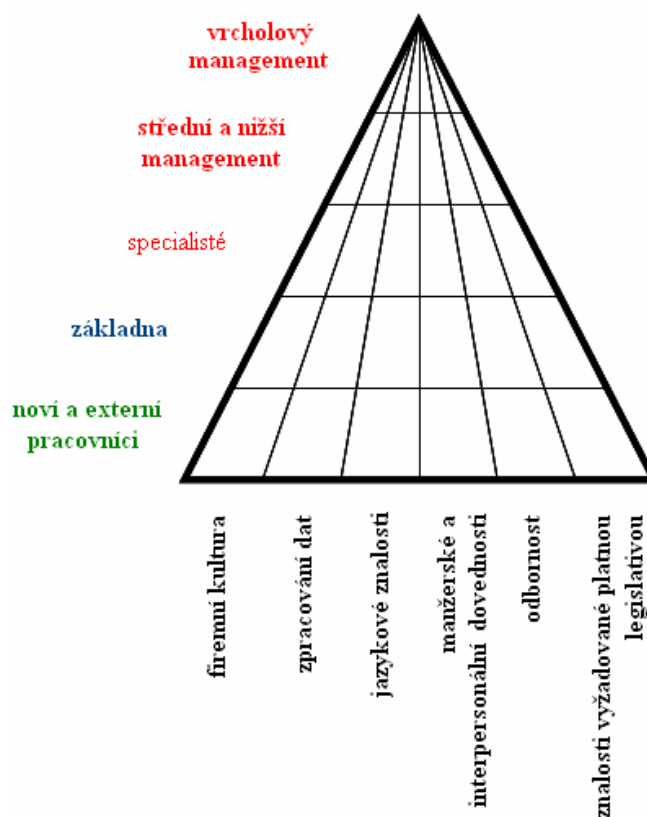
Plánování vzdělávání

V tomto okruhu vychází společnost ze dvou hlavních cest, kterými jsou seznam doporučených kurzů a katalog kurzů. Tyto cesty pomáhají k získání požadovaných znalostí a dovedností u zaměstnanců.

Seznam doporučených kurzů vychází z hierarchického členění struktury vzdělávání. Vymezuje jednotlivým skupinám zaměstnanců metody vzdělávání.

Katalog kurzů vychází z obsahového členění struktury vzdělávání a podává informace o kursech. Reaguje na požadované nároky vyplývající z hodnocení zaměstnanců a nároky legislativy, které jsou aktualizovány jednou ročně.

Obr. 3-2 Členění systému vzdělávání



Toto členění zahrnuje 3 kombinace hierarchického a obsahového členění struktury vzdělávání. Každá skupina zaměstnanců je vzdělávána v jednotlivých tématických souborech, které se liší velikostí vzdělávání. Nejpočetnější je kategorie nových a externích zaměstnanců, kteří musí projít povinným vstupním školením. Následující skupinou je základna, v této skupině je zhruba 70% zaměstnanců z celkového počtu. Poté se pyramida zužuje na skupiny specialistů a dvou úrovní managementu, které již nejsou tak početné.

Provedení vzdělávacího postupu

Vzdělávací činnosti v časovém i obsahovém vymezení zajišťuje úsek vzdělávání. Jedná-li se o činnosti, které obstarává přímo úsek vzdělávání, dá vědět účastníkům termín konání vždy předem. Další interní vzdělávací činnosti se konají po dohodě školitele se školenými a jejich nadřízeným. Externí vzdělávací činnost, kterou neprovádí úsek vzdělávání, závisí na schválení vedoucího úseku vzdělávání. Lze také využít formu samostudia pomocí E-learningu – elektronických kurzů a materiálů.

Hodnocení vzdělávacích postupů

Hodnocení probíhá ve čtyřech hlavních stupních:

- Hodnocení úrovně a relevantnosti vzdělávacích akcí – účastník pomocí písemného dotazníku hodnotí lektory a odborné garanty.
- Hodnocení množství získaných znalostí a dovedností – hodnocení získaných znalostí a dovedností účastníků kurzů prováděné lektory nebo školitelem.
- Hodnocení využití získaných poznatků v praxi, změny pracovního chování – vyhodnocení přímými nadřízenými v rámci pracovního výkonu za větší období.
- Hodnocení zlepšení schopností – vyhodnocení změn konkrétních ukazatelů v závislosti na proběhlém vzdělávání.

Hodnocení je uskutečňováno pomocí více metod. Hlavní metodou je písemný dotazník, který vypisuje účastník těsně po konci vzdělávací činnosti. Tímto se získají informace, zda byl tento kurz přínosný či naopak. Tímto dotazníkem také společnost zjistí, zda daní lektori jsou schopni tyto kurzy vykonávat.

4. Analýza přístupu zvolené organizace k rozvoji lidského potenciálu

4.1. Vymezení předmětu analýzy

Analýzu ve společnosti ON Semiconductor jsem orientovala na hodnocení vzdělávání, pomocí kterého společnost rozvíjí lidský potenciál. Ke sběru informací jsem použila dotazovací metody. Pomocí těchto metod jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání ve společnosti. Konkrétně se zaměřuji na strukturu zaměstnanců a jejich spokojenost s rozsahem a kvalitou vzdělávacím programů.

4.2. Použité metody a zpracování dat

Pro sběr informací, který by mi pomohl k zjištění situace v oblasti rozvoje lidského potenciálu, jsem použila dotazovací metody, které se skládaly z dotazníků a rozhovorů přímo se zaměstnanci. Dále mi také dovolili nahlédnout do interních dokumentů společnosti.

Dotazník byl anonymní, obsahoval 20 otázek a byl rozdělen na dvě hlavní části. V první části jsem se zaměřila na informace o zaměstnancích, kteří ve společnosti pracují, řeší se zde otázky typu pohlaví, věk, viz Příloha č. 1. dotazník. V druhé části sem se zaměřila na otázky týkající se vzdělávání a vzdělávacích programů ve společnosti a se spokojenosti zaměstnanců s těmito programy, viz Příloha č. 1. dotazník.

V dotazníku jsem zvolila otevřené i uzavřené otázky. Dotazníkový průzkum byl proveden ve společnosti ON Semiconductor v dubnu 2009. Výsledkem byl současný stav rozvoje lidského potenciálu ve společnosti, spokojenost zaměstnanců se vzdělávacími programy, struktura zaměstnanců pracujících ve společnosti apod. Dotazníků jsem vyhotovila 150 kusů a rozdala zaměstnancům ve společnosti. Zpátky se mi však vrátilo 99 dotazníků, které jsem pak vyhodnotila a provedla následující analýzu.

Cílem rozhovorů bylo získat informace o zaměstnancích, jejich pracovní vytíženosti a o spokojenosti s pracovní náplní. Hlavním cílem bylo získat odpovědi na tyto otázky:

- Jejich spokojenost ve společnosti
- Náзор na jejich vzdělávání
- Náзор na vzdělávací úsek
- Náзор na množství a kvalitu vzdělávacích kurzů

Mou výhodou bylo, že jsem v této společnosti vypomáhala jako brigádník a tudíž zaměstnance znám a díky tomu byli ochotni se mnou o daných otázkách hovořit.

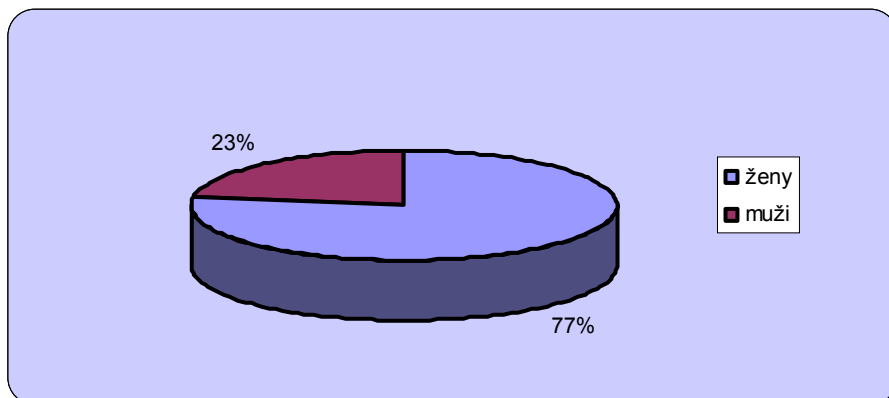
Dále jsem nahlédla do interních dokumentů společnosti, kde jsem získala informace o společnosti a o vzdělávacích programech pro zaměstnance. Mohla jsem si také prohlédnout způsob ohodnocování zaměstnanců, které provádí nadřízení.

4.3. Výsledky dotazníkového průzkumu

Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Z uvedeného grafu vyplývá, že ve firmě pracuje více žen a to 77% než mužů 23%.

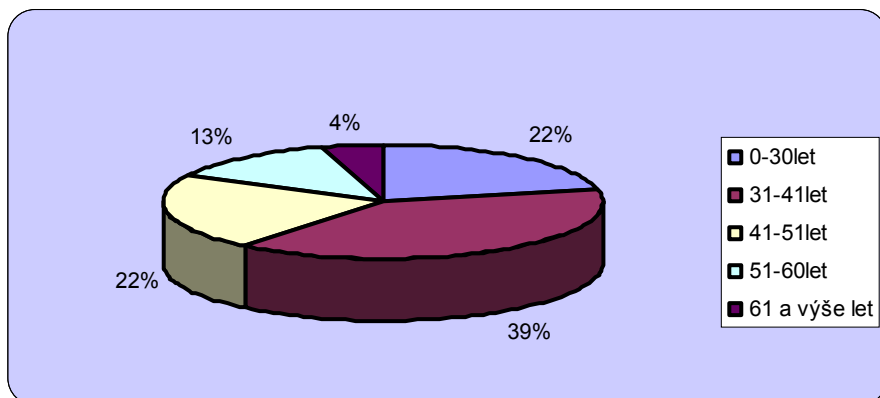
Graf 4-1 Struktura zaměstnanců ve firmě podle pohlaví



Struktura zaměstnanců podle věku

Z grafu vyplývá, že ve firmě pracuje nejvíce zaměstnanců ve věkové skupině 31-41 let a to 39%. Na dalším místě se umístily dvě skupiny a to 41-51let a 0-30let s 22%, pak 51-60let s 13% a 61 a výše let se 4%.

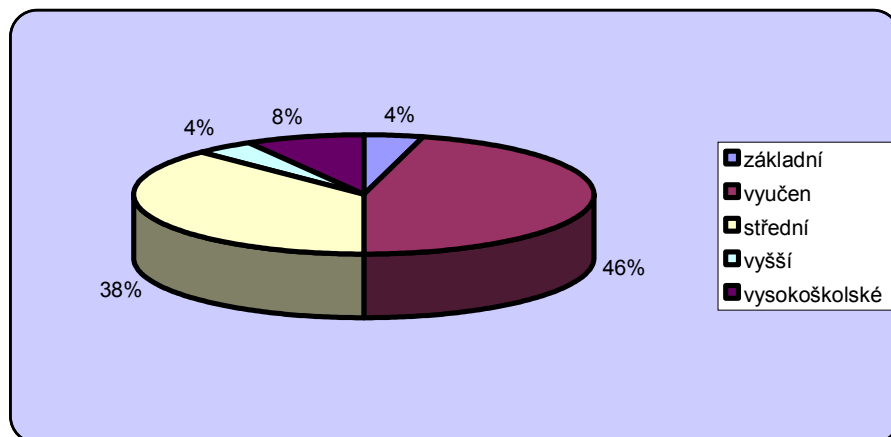
Graf 4-2 Struktura zaměstnanců ve firmě podle věku



Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Z grafu vyplývá, že skoro polovina zaměstnanců je vyučena, dále následuje střední vzdělání a to 38%, poté vysokoškolské s 8%, a nakonec základní a vyšší obě se 4%. Vzhledem k tomu, že největší část zaměstnanců jsou operátoři, je toto zjištění o dosaženém vzdělání očekávající.

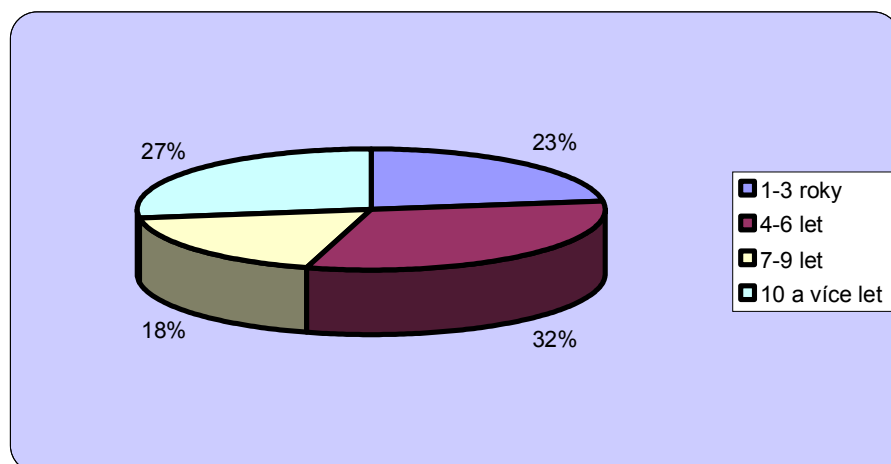
Graf 4-3 Struktura zaměstnanců ve firmě podle vzdělání



Struktura zaměstnanců podle odpracovaných let ve firmě

Z grafu je patrné, že u firmy pracuje nejvíce zaměstnanců 4-6 let (32%), dále 10 a více let (27%), 1-3 roky (23%) a nakonec 7-9 let a to 18%. Jde vidět, že zaměstnanci jsou ve firmě zaměstnáni na delší časový interval, což je k rozvíjení lidského potenciálu zapotřebí.

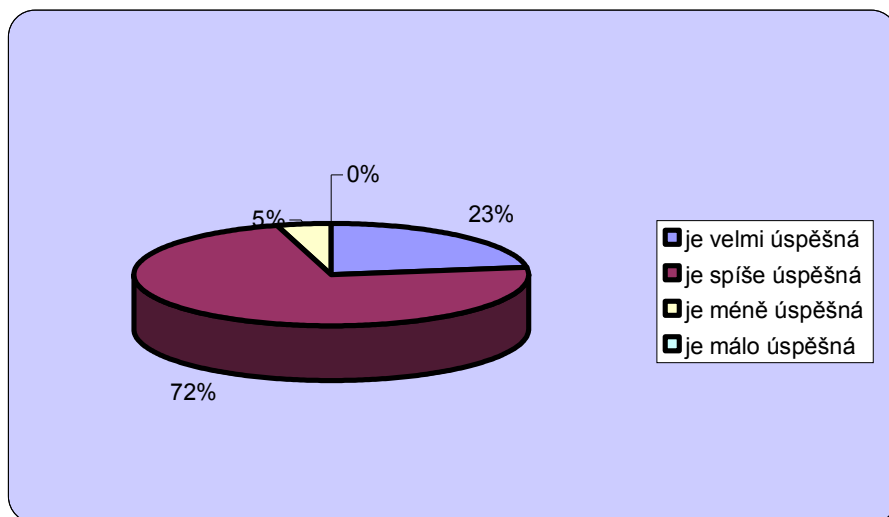
Graf 4-4 Struktura zaměstnanců ve firmě podle odpracovaných let ve firmě



Názor zaměstnanců na úspěch firmy

Zaměstnanci ve firmě měli odpovídat na otázku, zda je podle nich firma úspěšná. Většina a to 72% si myslí, že je spíše úspěšná, dalších 23% si myslí, že je velmi úspěšná. Pouze 5% si myslí, že je méně úspěšná. A nikdo ve firmě si nemyslí, že je firma málo úspěšná.

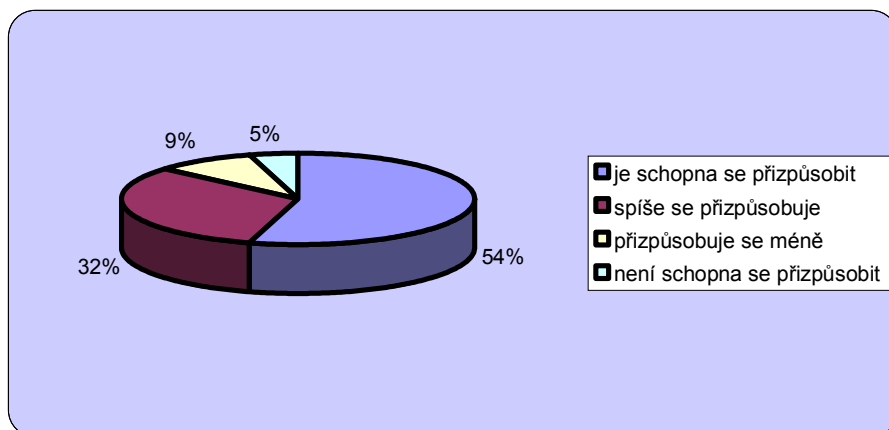
Graf 4-5 Názor zaměstnanců na úspěšnost firmy



Názor zaměstnanců, zda je firma schopna se přizpůsobit rostoucím nárokům ekonomického a společenského prostředí

Z grafu vyplývá, že přibližně polovina dotazovaných si myslí, že firma je schopna se přizpůsobit rostoucím nárokům ekonomického a společenského prostředí, další 32% dotazovaných si myslí, že firma se spíše přizpůsobuje, 9% že se firma přizpůsobuje méně a pouze 5% dotazovaných si myslí, že firma není schopna se přizpůsobit.

Graf 4-6 Názor zaměstnanců na schopnost firmy se přizpůsobovat



Názor zaměstnanců, na silné a slabé stránky firmy

V dotazníku měli zaměstnanci také možnost napsat, co si myslí, zda jsou slabé a silné stránky firmy. Dané odpovědi jsem zpracovala do tabulky. Z tabulky vyplývá, že ve firmě mají převahu silné stránky před slabými. Někteří zaměstnanci však odpovídali, že tyto stránky nedovedou posoudit.

Tab. 4-4 Silné a slabé stránky firmy

Silné stránky	četnosti	Slabé stránky	četnosti
<ul style="list-style-type: none">• Týdenní dovolená navíc	25	<ul style="list-style-type: none">• Špatná komunikace mezi nadřízeným a podřízeným	29
<ul style="list-style-type: none">• Zdravotní program, sociální zázemí	19	<ul style="list-style-type: none">• Zrušení některých výhod	18
<ul style="list-style-type: none">• Velká firma s vedením v USA	16	<ul style="list-style-type: none">• Momentální krach	13
<ul style="list-style-type: none">• Spolehliví zaměstnanci	10	<ul style="list-style-type: none">• Zavírání společnosti za účelem většího zisku	12
<ul style="list-style-type: none">• Platební schopnost	8	<ul style="list-style-type: none">• Mistři a vedení	11
<ul style="list-style-type: none">• Celosvětové zázemí, nadnárodní společnost	6	<ul style="list-style-type: none">• Neúcta k zaměstnancům	9
<ul style="list-style-type: none">• Schopnost rychle reagovat na požadavky zákazníka	5	<ul style="list-style-type: none">• Zbavování se zaškolených pracovníků	7
<ul style="list-style-type: none">• Kvalitní finální výrobek	4		
<ul style="list-style-type: none">• Minimum reklamací	3		
<ul style="list-style-type: none">• Zavádění nových technologií, rozvoj	3		

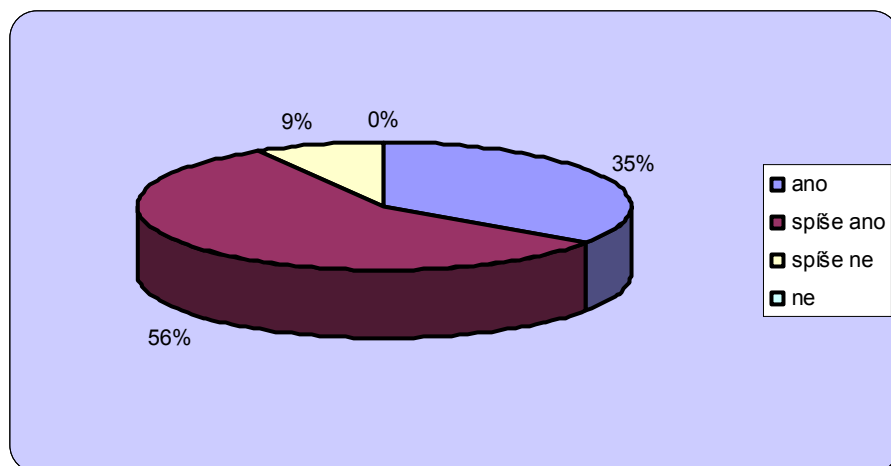
V tabulce jsou uvedeny silné i slabé stránky podle nejvyšší četnosti. Nejvíce se zaměstnancům líbí týden dovolené navíc, zdravotní program a sociální zázemí, což je pochopitelné, tyto stránky jsou situovány přímo na zaměstnance. Na druhé straně slabé stránky vidí zaměstnanci ve špatné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným a zrušením některých výhod, což je také pochopitelné, protože tyto slabé stránky pociťují zaměstnanci také přímo.

Názor zaměstnanců, jestli jsou znalosti, způsobilosti a dovednosti školicího personálu dostačující pro plnění předpokládaných pracovních úkolů

U této otázky zaměstnanci odpovídali velice kladně, 56% dotazovaných je spíše spokojeno se znalostmi a dovednostmi školicího personálu, 35% dotazovaných je plně spokojeno s těmito znalostmi. A pouze 9% si myslí, že znalosti a dovednosti školicího personálu spíše nejsou

dostačující pro plnění předpokládaných úkolů. Úplný zápor a to, že školící zaměstnanci nemají vůbec dostačující znalosti, neodpověděl nikdo.

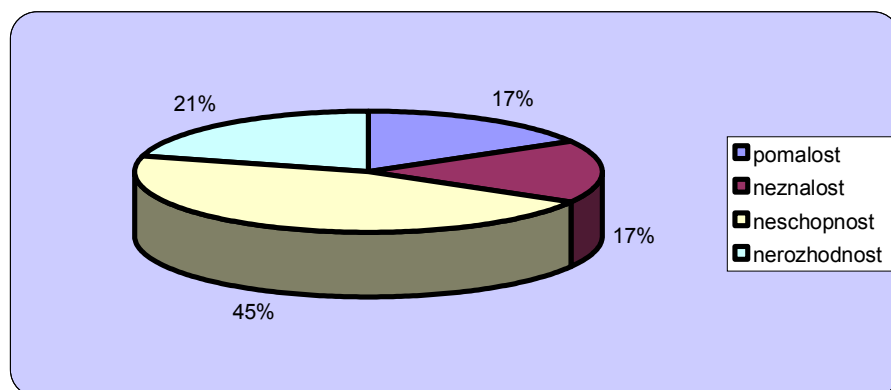
Graf 4-7 Názor zaměstnanců na dovednosti školícího personálu



Názor zaměstnanců, jaké nedostatky by podle nich měly být odstraněny

Zaměstnanci měli možnost si vybrat ze 4 odpovědí, jaký je podle nich největší nedostatek školícího personálu. Skoro polovina si myslí, že největší nedostatek je v neschopnosti školícího personálu. Dalším nedostatkem je nerozhodnost, která získala 21%, a pak ze 17% to jsou pomalost a neznalost. Z čehož vyplývá, že školící personál je podle zaměstnanců dobře znalostně vybaven, ale tyto znalosti není schopný použít.

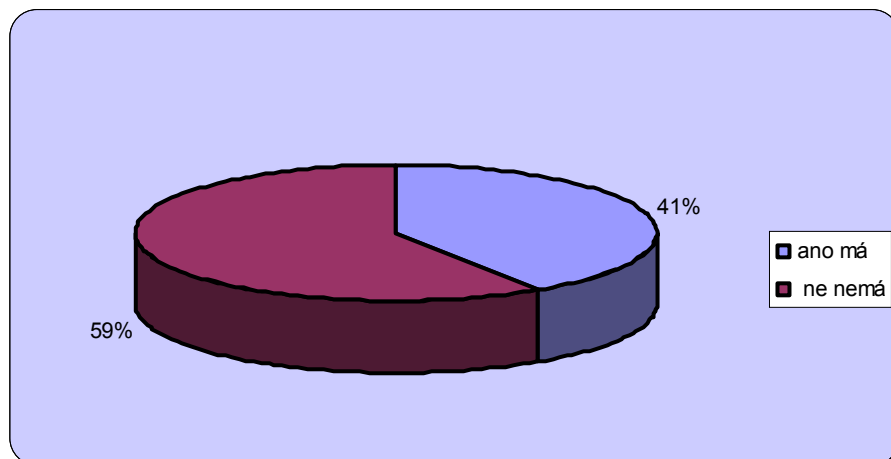
Graf 4-8 Názor zaměstnanců na nedostatky školícího personálu



Názor zaměstnanců, zda má firma nějaké jedinečné dovednosti školicího personálu

Další otázkou pro zaměstnance bylo, zda si myslí jestli má školicí personál nějaké jedinečné způsobilosti či dovednosti. Na tuto otázku odpověděli zaměstnanci z 59%, že nemá a z 41%, že má. Zhruba u poloviny dotazových byla odpověď, že toto nedovedou posoudit.

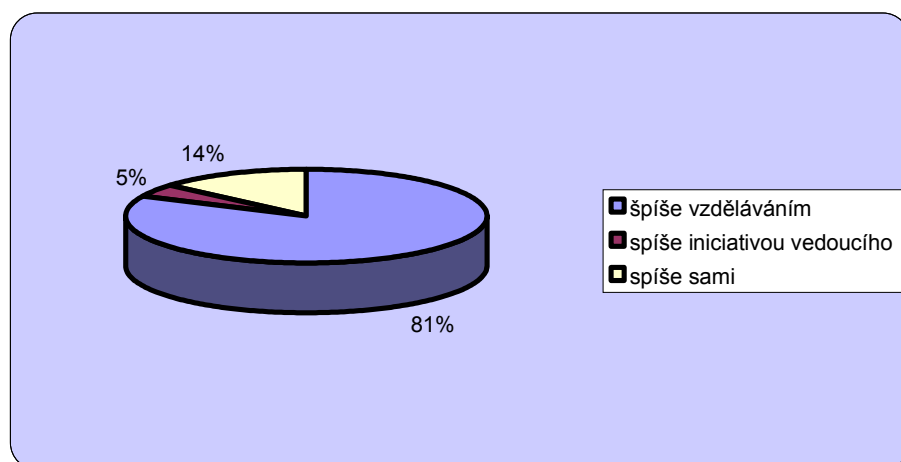
Graf 4-9 Názor zaměstnanců na jedinečné dovednosti školicího personálu



Jakým způsobem se rozvíjí odborné znalosti a dovednosti personálu

Skoro všichni zaměstnanci (81%), jak je patrné z grafu, na tuto otázku odpověděli, že své znalosti rozvíjejí pomocí vzdělávání, toto vzdělávání zajišťuje vzdělávací úsek. Pouze 14% odpovědělo, že se rozvíjejí spíše sami, a 5% se rozvíjí díky iniciativě vedoucího.

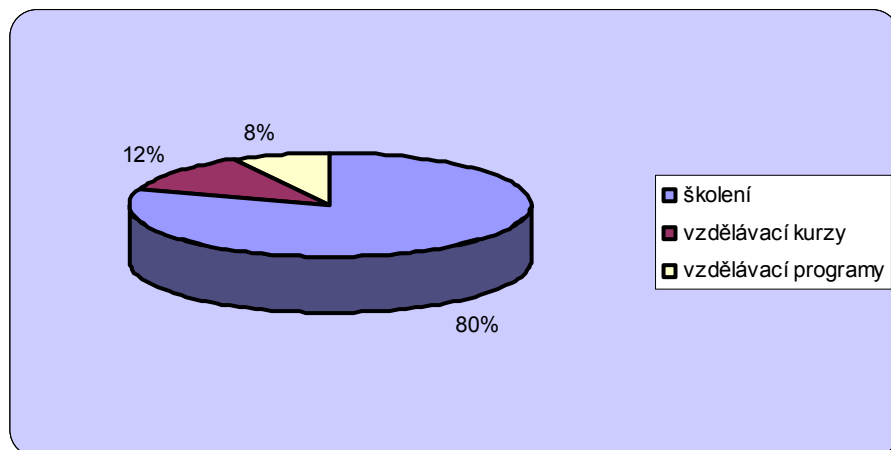
Graf 4-10 způsob rozvíjení znalostí zaměstnanců



Jakým typem vzdělávání se rozvíjejí odborné znalosti a dovednosti personálu

U této otázky si mohli zaměstnanci vybrat ze tří možností, jakým způsobem se ve firmě rozvíjí jejich znalosti. U většiny (80%) je to pomocí školení, dále u 12% pomocí vzdělávacích kurzů, a u 8% pomocí vzdělávacích programů. Tyto možnosti se mohou i doplňovat.

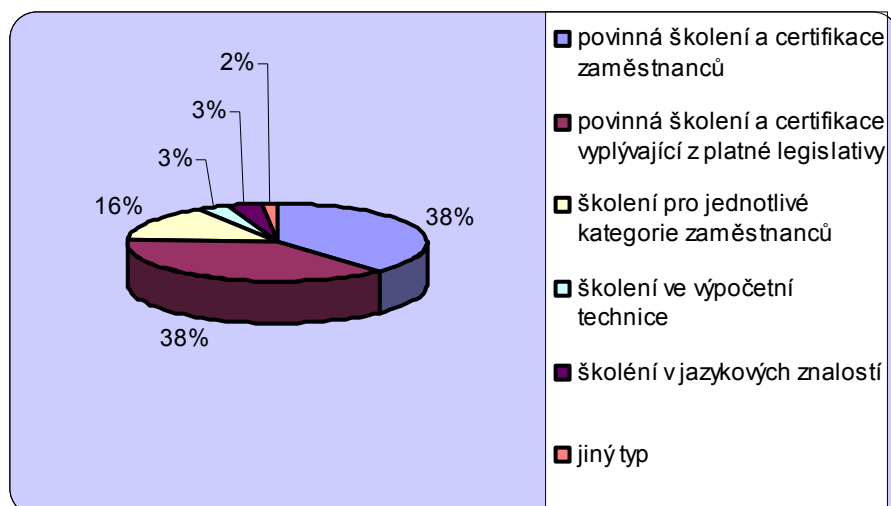
Graf 4-11 Možnosti rozvíjení znalostí zaměstnanců



Jaký typ školení zaměstnanci navštěvují

Z grafu vyplývá, že všichni zaměstnanci ve firmě musí povinně navštívit první dvě školení a to, povinné školení na periodických odborných školení, certifikace zaměstnanců a povinné školení na periodických odborných školení, certifikace vyplývající z platné legislativy. Dalších 16% zaměstnanců navštěvuje školení pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. Na školení výpočetní techniky a školení v jazykových znalostech dochází pouze 3% z dotazovaných zaměstnanců a 2% dotazovaných navštěvuje jiná školení.

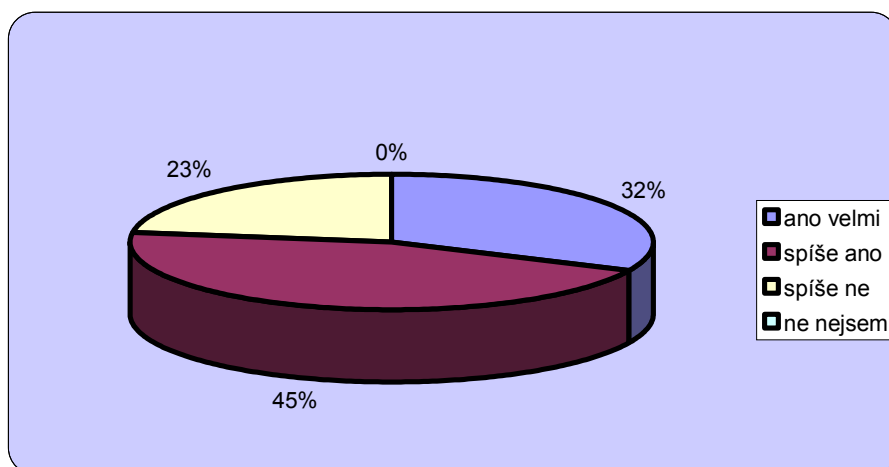
Graf 4-12 Typy školení zaměstnanců



Spokojenost zaměstnanců s možností vzdělávání ve firmě

Z grafu je patrné, že skoro polovina zaměstnanců (45%) je spíše spokojená s možností vzdělávání ve firmě. Následujících 32% zaměstnanců je velmi spokojená s možností vzdělávání ve firmě a 23% zaměstnanců spíše není spokojená s možností vzdělávání. Nespokojen není ani jeden zaměstnanec. Tento výsledek je pro vzdělávací úsek pozitivní, protože většina zaměstnanců je spokojena.

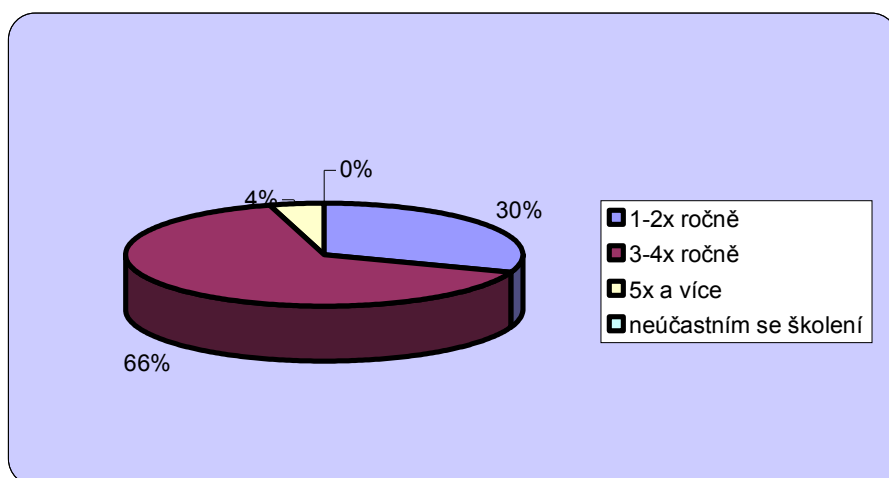
Graf 4-13 Spokojenost zaměstnanců s možností vzdělávání



Jak často se zaměstnanci účastní školení

Většina zaměstnanců a to 66% se účastní školení 1-2x ročně, 30% zaměstnanců se účastní 3-4x ročně a 4% zaměstnanců se účastní školení 5x a více. Každý zaměstnanec se musí povinně účastnit některých školení, a proto možnost neúčastní se školení zůstala s 0%.

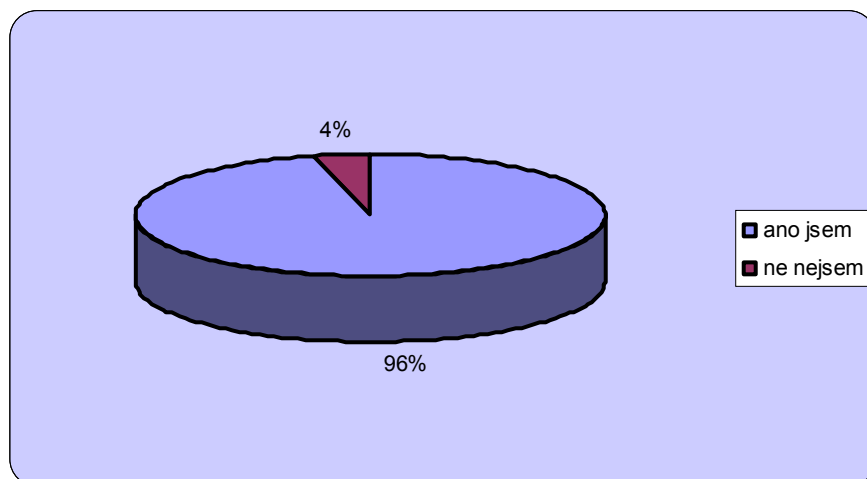
Graf 4-14 účast zaměstnanců na školení



Spokojenost zaměstnanců s počtem školení za rok

Skoro všichni zaměstnanci a to 96% jsou spokojeni s počtem školení za rok, pouze 4% zaměstnanců nejsou spokojeni s počtem školení. Tyto 4% mají možnost zvýšit počet školení tím, že se na další školení nahlásí. Snížit počet školení není možné, protože některá školení jsou povinná pro všechny zaměstnance.

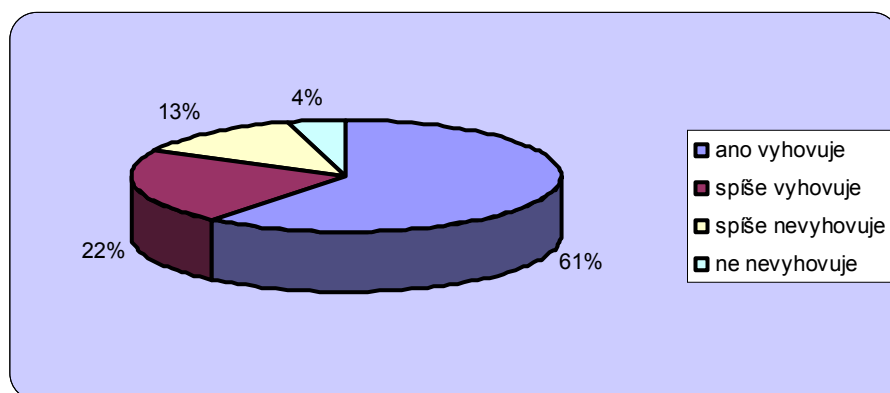
Graf 4-15 Spokojenost zaměstnanců s počtem školení za rok



Spokojenost s nabídkou školení

Větší polovině zaměstnanců (61%) vyhovuje nabídka školení, 22% zaměstnanců nabídka školení spíše vyhovuje, 13% nabídka spíše vyhovuje a 4% nejsou vůbec spokojeni s nabídkou školení. Pro firmu může být toto vyhodnocení optimální, většinu zaměstnanců svou nabídkou školení uspokojuje.

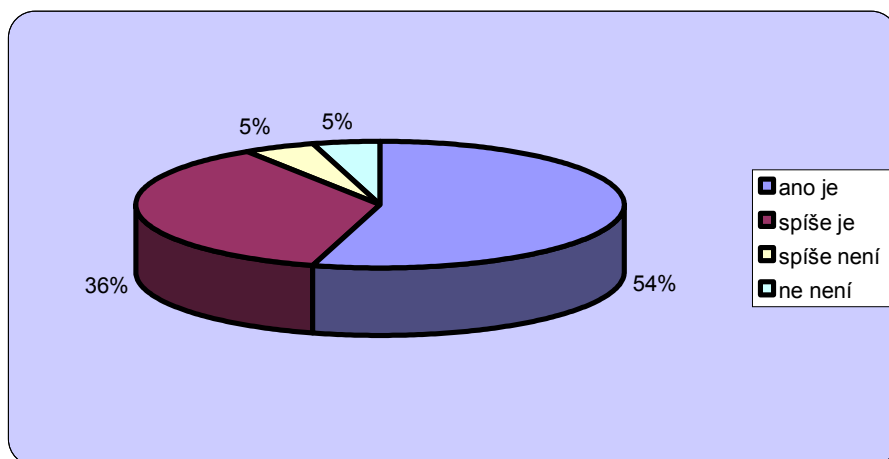
Graf 4-16 spokojenost zaměstnanců s nabídkou školení



Názor zaměstnanců, zda si myslí jestli je pro ně vzdělávání přínosné

Polovina dotazovaných si myslí, že vzdělání je pro ně přínosné, 36% si myslí, že vzdělání je pro ně spíše přínosné a 5% dotazovaných si buď myslí, že vzdělání pro ně spíše není přínosné a nebo, že vzdělání pro ně není vůbec přínosné. Vzdělávací úsek může být spokojen s tímto výsledkem, protože je vidět, že většina zaměstnanců si myslí, že jejich práce není zbytečná.

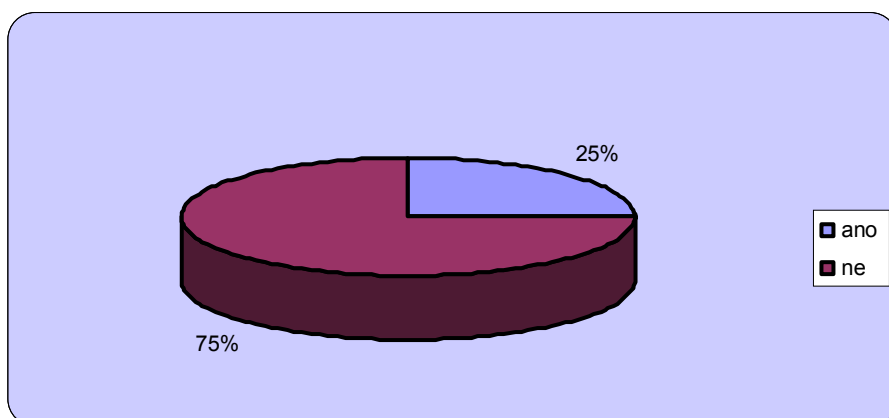
Graf 4- 17 Přínos vzdělání zaměstnancům



Zvyšování kvalifikace i jiným způsobem

Další otázka pro zaměstnance byla, zda si zvyšují kvalifikaci i jiným způsobem, než jen pomocí vzdělávacího úseku. Skoro většina (75%) odpověděla, že si svoji kvalifikaci jinde nezvyšuje a 25% zaměstnanců odpovědělo, že si svoji kvalifikaci zvyšují i jiným způsobem. Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci nepocítují nutnost vzdělávání jiným způsobem.

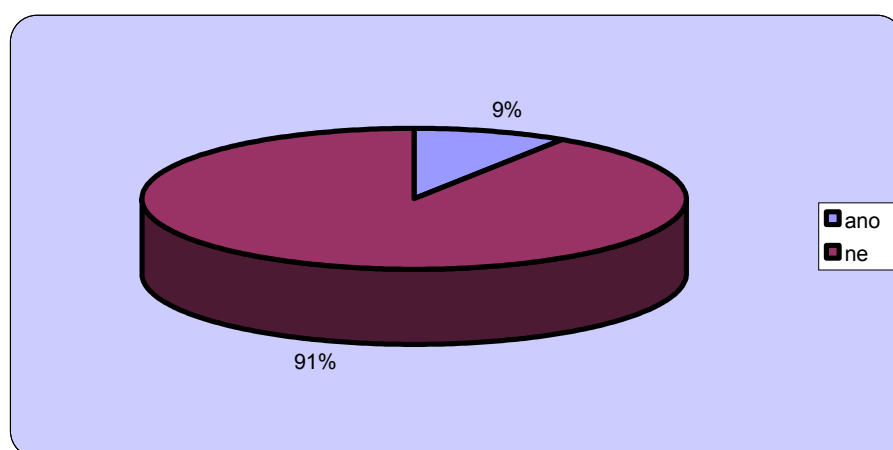
Graf 4-18 Zvyšování kvalifikace jiným způsobem



Potřeba kvalifikace získané jiným způsobem

Ti zaměstnanci, kteří na předcházející otázku (Zda si kvalifikaci zvyšují i jiným způsobem) odpověděli ano, měli dodatkovou otázku, zda tato kvalifikace je potřebná k jejich aktivitám spojených s jejich prací. Převážná většina (91%) odpověděla, že není potřeba a jen 9% dotazovaných odpověděli, že tato kvalifikace je potřebná. Z čehož vyplývá, že úsek vzdělávání nemusí rozšiřovat nabídku školení.

Graf 4-19 Potřeba kvalifikace získané jiným způsobem



4.4. Poznatky získané analýzou dostupných interních dokumentů

Ve vzdělávacím úseku jsem mohla nahlédnout do vzdělávacích formulářů, které jsou určeny přímo pro zaměstnance a nebo formuláře určeny pro nadřízeného zaměstnance. Každý zaměstnanec má v této firmě svůj osobní vzdělávací plán, kde mu jeho nadřízený (mistr) zapisuje jeho hodnocení a kvalifikaci. Tento plán pak jde do vzdělávacího úseku a tam se zpracovává. Zaměstnanec si také může sám požádat o zvýšení kvalifikace pomocí určitých vzdělávacích kurzů.

Dalším dokumentem, který jsem mohla vidět byl vnitropodnikový řád, kde jsem se mohla dočíst o povinnostech chování zaměstnance na pracovišti.

Poté jsme si prohlédla zaměstnaneckou příručku, kterou dostane každý zaměstnanec a může se v ní dočíst stručné informace o firmě, o mzdových podmínkách a o povinnostech chování na pracovišti.

4.5. Údaje získané z rozhovorů

Rozhovory jsem prováděla ve firmě ON Semiconductor se zaměstnanci, kteří pracují v úseku broušení křemíkových desek. Tento úsek se nachází v komplexu čistých prostor, kde mne bez

speciální kombinézy nepustí, a proto jsme tyto rozhovory vedli v denní místnosti. Při rozhovorech jsem získala tyto informace: Zaměstnanci byli celkem spokojeni ve společnosti ON Semiconductor, ale měli strach o budoucí vývoj, protože v této době krize je na tom společnost špatně. Skoro všichni zaměstnanci se v této době bojí, že přijdou k vůli krizi o práci. Jejich úsudky na vzdělávací úsek byly kladné, s tímto úsekem neměli nikdy problém a vždy jim bylo poskytnuto školení, o které buď žádali, nebo jim ho doporučili jejich nadřízení. Tito zaměstnanci se každoročně účastní povinných školení, a poté dělají test svých znalostí, aby se zjistilo, zda mají potřebnou kvalifikaci na požadovanou práci. V tomto testu nemá většina zaměstnanců problém uspět. Jiné možnosti školení nevyužívají, protože jim přijdou nepotřebné k jejich práci operátora. Na otázku: záporné stránky vzdělávání ve firmě ON Semiconductor, mi odpověděli, že z vlastní zkušenosti neví, ale někteří kolegové si stěžují, na termíny nepovinného školení, pokud ho chtějí navštěvovat, musí tak činit ve svém osobním volnu, což jim dělá značné problémy.

4.6. Shrnutí získaných poznatků

Nyní stručně k shrnutí získaných informací o rozvoji lidského potenciálu ve společnosti ON Semiconductor. Tato společnost má detailně propracovaný způsob vzdělávání svých zaměstnanců. Tito zaměstnanci musí projít povinnými školeními, aby mohli v této společnosti pracovat. O tyto školené se stará vzdělávací úsek. Tento úsek zajišťuje možnosti školení interními i externími školiteli a mnoho dalších možností jak zvednout kvalifikaci zaměstnanců. Úsek nabízí celou řadu vzdělávacích kurzů.

Z dotazníkového průzkumu je patrné, že ve společnosti pracuje více žen než mužů. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové skupině 31-41 let, což je produktivní věk. Největší počet zaměstnanců tvoří tzv. operátoři ti pracují v určitých úsecích a vykonávají manuální práci, proto je ve firmě nejvíce zastoupeno vzdělání středoškolské a vyučen. Zaměstnanci v této společnosti pracují více let, není to pro ně jen odrazový můstek pro práci v jiné firmě. Jejich názor na úspěšnost společnosti je kladný, myslí si, že je spíše úspěšná, dále si myslí, že je tato společnost schopna se přizpůsobit rostoucím nárokům ekonomického a společenského prostředí. Většina zaměstnanců ve firmě vítá týden dovolené navíc a zdravotní program. Negativum vnímají zrušení některých výhod pro zaměstnance. Toto zrušení má za následek celosvětová krize. Dovednosti a znalosti školicího personálu jsou podle zaměstnanců dostačující a jsou s ním spokojeni. Jediné nedostatky vidí nejvíce v neschopnosti tyto znalosti

a dovednosti použít. Jestli má školící personál jedinečné dovednosti odpověděli zaměstnanci, že spíše nemá.

Ve společnosti se odborné znalosti a dovednosti nejvíce rozvíjejí pomocí vzdělávání a to většinou formou školení. Všichni zaměstnanci musí navštívit dvě školení - povinné školení na periodických odborných školení, certifikace zaměstnanců a povinné školení na periodických odborných školeních, certifikace vyplývající z platné legislativy. A další účast na jiných školení je již dobrovolná. Většinou je zaměstnanec školen 1-2x ročně, s možností vzdělávání a počtem školení za rok je spokojen. Nabídka školení většině zaměstnanců vyhovuje a jsou s ní spokojeni. Zaměstnanci si také myslí, že je pro ně školení přínosné a většina z nich si už žádným jiným způsobem kvalifikaci nezvyšuje a pokud ano, tak tato kvalifikace není potřebná k jejich aktivitám spojenými s jejich prací.

5. Návrhy a doporučení pro management

Podíváme-li se na celý systém vzdělávání ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., musíme konstatovat na první pohled patrnou velkou propracovanost tohoto systému. Odpovídá to velké mezinárodní společnosti, je zde vidět velké množství práce, tradice i zkušenosti v oblasti vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu. Systém vzdělávání je strukturovaný, snaží se pokrýt všechny skupiny zaměstnanců i základní vzdělávací témata.

A proto otázka, co ještě by mělo být zlepšeno, asi není ta nejlepší. U této firmy není v přístupu k lidskému potenciálu žádný velký problém, spíš, jsou jen nepatrné problémy na doladění. Nikdy se nepodaří uspokojit všechny zaměstnance. Větší nedostatek, který jsem zjistila díky dotazníkovému průzkumu, bych řekla, že je spolupráce mezi nadřízeným a podřízeným. Zaměstnanci jejich nadřízení píšou na školení, které tyto zaměstnance nezajímají, není jim přínosem a nebo na termíny, které jim nevyhovují. Tento problém komunikace mezi nadřízeným a podřízeným se nevyskytuje jen v oblasti zapisování na školení, ale také u jiných oblastí. Podřízení mají z nadřízených strach, aby jim nestrhli prémie nebo osobní ohodnocení. Proto často neřeknou, co si myslí, aby z toho potom neměli nějaký problém. V tomto případě bych navrhla řešení, aby nadřízení pracovali na lepší komunikaci s podřízenými. Aby při komunikaci používali otevřené otázky a poslouchali své podřízené, co říkají a ne jen jim stručně rozkazovat. Pokud budou nadřízení zapisovat své podřízené na

školení, měli by si první promluvit o tom, kdy mají čas a jestli jim dané školení bude přínosné. Řešení tohoto problému bych viděla v komunikační metodě **SPIN**.

Podstata metody SPIN spočívá v omezení vlastní argumentace a přenechání aktivity na zaměstnance, kterého usměrňujeme účelnými otázkami v jednotlivých fázích jednání. Jako první se začíná **situačními otázkami**, což jsou otázky, prostřednictvím kterých se mapuje situace tak, aby se jasně a srozumitelně popsala a tak nedocházelo k pozdějším nedorozuměním v průběhu dalšího jednání. Poté by měli nastat **problémové otázky**, tyto otázky se zaměří na očekávání, problémy, postoje, názory druhé strany s cílem zjistit, kde je problém, s čím je nespokojena v dané situaci. Dále následují **implikační otázky**, což znamená chopení se problému, otázky se koncentrují na další souvislosti s původním problémem spojené, o kterých zatím druhá strana neuvažovala komplexně. Jejich používání se u druhé strany stupňuje strach z neřešení dané problémové situace. Nakonec nastane **otázka nabídky**, na základě získaných odpovědí z předchozího dotazování lze učinit konkrétnější nabídku, která bude lépe akceptována, pocítí-li druhá strana sama jeho výhodnost.

Dalším nalezeným problémem z dotazníkového výzkumu, bylo mínění zaměstnanců. Ti si myslí, že pracovníci vzdělávacího úseku mají sice dobré znalosti a dovednosti, ale nejsou schopni je použít v praxi. V tomto případě bych viděla řešení v tom, aby zaměstnanci vzdělávacího úseku vytvořili příručky s jednotlivými vysvětlenými postupy při konání školicích kurzů a popsáním dalších aktivit vzdělávacího úseku.

V rozhovorech se zaměstnanci jsem zjistila, že zaměstnancům nevyhovuje konání nepovinného školení. Toto školení se většinou koná v době osobního volna a to činí mnohým zaměstnancům problémy například s dopravou na školení. V tomto případě bych jako řešení viděla využití krize. V této době výroba klesá a zaměstnanci často zůstávají doma na procentech. Tato doba by se měla využít k rozvíjení lidského potenciálu ve společnosti. Zaměstnanci by se měli více školit, aby získali potřebný lidský potenciál. Vzhledem k tomu, že je výroba snížena, tak není problém s časem a zaměstnanci se mohou školit i v pracovní době. Po skončení krize budou dobře připraveni na nový nárůst výroby.

Společnost si uvědomuje jak je potřebný lidský potenciál a proto klade velký důraz na jeho rozvíjení.

6. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo charakterizovat rozvoj lidského potenciálu, posoudit současné řízení lidských zdrojů, vzdělávání a školení zaměstnanců v rámci společnosti a případně navrhnout některá možná zlepšení. Abych tyto poznatky mohla získat použila jsem dotazovací metody, které se skládaly z dotazníků a rozhovorů přímo se zaměstnanci.

V teoretické části jsem se zaměřila na lidský potenciál, který je významným činitelem pro budoucí prosperitu společnosti. V analytické části jsem detailně zjišťovala intenzitu vzdělávání, školení zaměstnanců a úroveň lidského potenciálu.

Pomocí dotazovacích metod jsem zjistila celkovou efektivnost systému vzdělávání, nabídku školení a celkový rozvoj zaměstnanců. Nedostatky v systému vzdělávání pracovníků jsou jen nepatrné a to hlavně v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.

Systém vzdělávání ve firmě ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., je velmi propracovaný a poskytuje celou řadu možností vzdělávání a to formou různých školení, vzdělávacích programů a mnohých dalších. Systém se také snaží pokrýt všechny skupiny zaměstnanců bez výjimky.

U firmy ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. bylo vidět, že v oblasti rozvíjení lidského potenciálu není žádný nováček. Vzdělávací úsek v této firmě je o tom dostačujícím důkazem. Způsob vzdělávání bych mohla vřele doporučit i ostatním firmám, určitě by si z výběru rozmanitých školicích metod zvolili tu pravou pro svou firmu.

V této práci se mi podařilo zjistit jakým způsobem společnost rozvíjí lidský potenciál a jak systém vzdělávání vidí zaměstnanci. Tento systém je dobře propracovaný a proto jsem nezjistila žádné velké nedostatky.

Přínos u mé bakalářské práce spatřuji v tom, že podnik má možnost seznámit se s názory a postoji svých zaměstnanců a pomocí nich doladit nepatrné problémy, které jsem zjistila svým průzkumem.

Věřím, že firma ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o. použije alespoň některé informace, které jsem získala v této bakalářské práci.

Seznam použitých pramenů a literatury

a) knihy

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, 1. vyd., Praha : Grada Publishing, 1999. 928 s. ISBN 80-7169-914-5.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*, 1. vyd., Brno : CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol.. *Management lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha : C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*, Praha : C.H. Beck, 2001. 260 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, 4. vyd., Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*, 1. vyd., Praha : Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOVÁCS, Jan. *Manažerské dovednosti*, 1. vyd., Ostrava : VŠB-TUO, 2007. 206 s. Ekonomická fakulta, ISBN 978-80-248-1423-0.

b) interní materiály společnosti:

- Výroční zpráva ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., rok končící 31. prosince 2007
- Výroční zpráva ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o., rok končící 31. prosince 2006
- Vnitropodnikové materiály ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o
- Příručka pro zaměstnance ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o

c) internetové stránky:

- http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%BD_kapit%C3%A1l (8. 2. 2009)
- <http://www.onsemi.com/PowerSolutions/content.do?id=15000> (15. 2. 2009)
- <http://www.dotaznik-online.cz/> (1. 4. 2009)
- <http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx> (7. 3. 2009)
- http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page (20. 2. 2009)

Seznam zkratek a symbolů

Si deska - Křemíková deska

ISO - Mezinárodní organizace pro standardizaci

QS 9000 – norma pro systém řízení jakosti

MTD – výrobní technologie rozvoje

LDDA - Laboratoř diagnostiky defektů a analýzy povrchů křemíku

ABS - Systém, který zabráňuje blokování kol.

IAESTE - studentská organizace

FÚ AV ČR - Filosofického ústavu Akademie věd České republiky

VŠB TU– Vysoká škola Báňská – Technická univerzita

FEKT VUT– Fakulta elektrotechniky a komunikačních technologií – vysoké učení technické

PřF MU – Přírodovědecká fakulta Masarykovy univerzity

FEL ČVUT– Fakulta elektrotechniky - České vysoké učení technické

FCHT – Fakulta chemicko-technologická

FEI STU – Fakulta elektrotechniky a informatiky – Slovenská technická univerzita

FÚ – Finanční úřad

SPIN – metoda kladení otázek

PR – public relations

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....
Hana Balcarová

Adresa trvalého pobytu studenta:
Dolní Bečva 339, 756 55

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti ON Semiconductor Czech Republic, s.r.o.

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Osobní plán vzdělávání

Příloha č. 4 – Dotazník hodnocení vzdělávací akce

